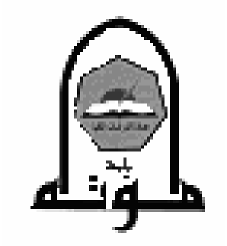


جامعة مؤتـة
عمادة الدراسات العليا

تأثير منظمات الظل على الفاعلية الإدارية
دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

إعداد الطالب
فراس محمد منيزل

إشراف
الدكتور معتصم عبد الوهاب المجالي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى روح صديقي الشهيد بإذن ا

المقدم حيدر عبد الوهاب المجالي

والى والدتي وزوجتي وعائلتي

اهدي ثمرة هذا الجهد

عن أبي هريرة- رضي ا عنه - قال صلى ا عليه وسلم :

"...ومن سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل ا له به طريقا إلى الجنة "

(مسلم، ج4)

اللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم

فراس محمد منيزل

الشكر والتقدير

الحمد من قبل ومن بعد, وأتقدم بالشكر لكل من أفاض علـي مـن علمـه واخص قسم الإدارة العامة بجامعة مؤتة, وشكري ودعائي لمعلمي الفاضل الـدكتور معتصم عبد الوهاب المجالي لوقوفه إلى جانبي والأخذ بيدي رغم واجباتـه وشـدة ابتلاءاته التي اسأل ا أن يجعلها في ميزان حسناته وله أقول:

لَو كُنْتُ أعرفُ فَوقَ الشكْرِ مَنْزِلَةً أَعلَى مِن الشكْرِ عِنْدَ اللهِ فِي الثَمَن
إذًا مَنَحتُكَهَـا مِنـي مهَذبـــــَة حَذْوا عَلى حَذْوِ مَا أولَيتَ من حَسَن

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنـة المناقـشة الأسـتاذ الدكتور حلمي شحادة والأستاذ الدكتور نضال الحوامدة والأسـتاذ الـدكتور فـايز المجالي على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

والشكر موصول للقائمين على مؤسسة الضمان الاجتماعي والعاملين فيها لما قـدموه من تسهيل وتعاون لانجاز هذا البحث, وان كان من كلمة حق تقال فان هذه المؤسـسة من أفضل الكيانات الإدارية لما تحتويه من موظفين مـشبعين بالانتمـاء التنظيمـي لمؤسستهم فجزا ا خيرا كل من ساهم في تحقيق هدف هذه الدراسة.

فراس محمد منيزل

فهرس المحتويات

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1.	خصائص منظمات الظل.	43
2.	مقاييس أداة الدراسة.	77
3.	معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده .	78
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية .	80
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو واقع منظمات الظل.	83
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو منظمات الظل.	86
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو قيادة منظمات الظل.	87
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو اتصال منظمات الظل.	90
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو رضا منظمات الظل.	93
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الفاعلية الإدارية.	96
11.	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء .	101
12.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	101
13.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر منظمات الظل بأبعادها المختلفة في الفاعلية الإدارية.	102
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتجاهات نحو منظمات الظل تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.	103
15.	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	104
16.	نتائج تحليل اختبار شافييه للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد المتغير المستقل.	105

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تأثير منظمات الظل على الفاعلية الإدارية

دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

فراس محمد منيزل

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير منظمات الظل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن على الفاعلية الإدارية فيها, وتكون مجتمع الدراسة من (1245) موظفاً. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة بلغت (622) مفردة، والتي تمثل (50%) من مجتمع الدراسة. تمت استعادة (534) منها أي ما نسبته (85,9%) من عينة الدراسة، وخضع منها للتحليل الإحصائي (524) استبانه أي ما نسبته (84,2%) من عينة الدراسة.

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والفروق الإحصائية لإجراء التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد منظمات الظل (قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل, رضا منظمات الظل)على الفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل وكذلك نحو الفاعلية الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة, في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى.

وتوصي الدراسة بالتعامل مع منظمات الظل لتحويلها من تنظيم غير رسمي إلى تنظيم شبه رسمي، والاعتراف بقادتها وأعضائها، للاستفادة من طاقاتها وإمكاناتها دون مقاومتها أو تفكيكها، بل اعتبارها حالة صحية ومفيدة للمؤسسة إذا ما تم تعديل سلوكياتها. وأخيراً توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول منظمات الظل في بيئات مؤسسية حكومية وخاصة مختلفة.

Abstract

The Impact of Shadow Organizations on Administrative Effectiveness Case Study of Social Security Corporation in Jordan

Feras Mohammad Mnaizel
Mutah University,2010.

The study aimed to investigate the impact of The Impact of Shadow Organizations on Administrative Effectiveness in Social Security Corporation in Jordan. The study population consisted of (1245) employees. To fulfill the purposes of this study, a survey was developed to gather relevant data from the study population which consisted of (622) respondents, which represents (50%) of the study population. A total of (534) surveys were returned, which represents (85.9%) of the study sample. (524) surveys were valid for statistical analysis, which represent (84.2%) of the study sample. SPSS was utilized to generate means values, standard deviations, multiple regression and statistical differences for statistical analysis and The study concluded the following:

1. Mean of respondents' perception towards Shadow Organizations was high, and the mean of respondents' perception of dministrative Effectiveness was high.
2. There was a significant statistical impact of Shadow Organizations dimensions(Shadow Organizations leadership, shadow Organizations Satisfaction, Shadow Organizations Communication) on dministrative Effectiveness in Social Security Corporation in Jordan.
3. There were statistical significant differences in the perceptions of respondents towards shadow Organizations also towards Administrative Effectiveness due to years of experience variable. There were no statistical significant differences in the perceptions of respondents towards Shadow Organizations due to other personal and functional variables.

The study concluded the need to acknowledge shadow Organizations and transform them to semi formal entities, through interaction with their leaders and member, in order to modify their behavior to maximize their potential. The study also does not support the resistance or dismantling of Shadow Organizations, and rather stresses on dealing with Shadow Organizations as a healthy phenomenon that could be beneficial to the organization if positively controlled. Finally, the study recommends conducting further research in different public and private organizations

الفصل الأول .

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

تبدأ حياة الإنسان ضمن مجموعة منذ ولادته. فهو عضو في جماعة الأسـرة ويتأثر سلوكه بالمحيط الأسري وتحكم سلوكه معايير تلك الجماعة، فليس له الحرية الكاملة بتصرفاته نظرا لوجود عادات وتقاليد وحدود أخرى يجب عليـه مراعاتهـا, وينتقل بعد ذلك إلى جماعة أصدقاء المدرسة ويتحتم عليه الالتـزام بمعـايير تلـك الجماعة واحترام مبادئها, ثم لا يلبث أن ينتقل إلى العمل وينضم أيضا إلى جماعات بحكم طبيعة العمل في معظم المنظمات, وسرعان ما يدرك أن انجاز الأعمال فـي المنظمات يتم من خلال المشاركة والعمل الجماعي وتوحيد الجهود وروح الفريـق وزيادة دور الجماعة وتماسكها لتحقيق ألأهداف المحددة من قبل الإدارة. من هنا لا يستطيع الفرد القيام بمهامه التنظيمية بمعزل عن الآخرين، لذلك تراه يؤثر ويتـأثر بالأفراد والجماعات والتنظيم وتتولد تبعا لهذه التفاعلات علاقـات شخـصية غيـر وظيفية تعتمد في تكونها على الألفة أو النفور بين الشخصيات, وقـد تتكـون هـذه العلاقة نتيجة لاعتبارات عرقية أو جغرافية أو حتى تقارب الاتجاهـات والأهـداف مكونة بذلك جماعة غير رسمية داخل حدود العمل الرسمي وينشأ لهـذه الجماعـة معايير تؤثر في سلوك الأفراد كما حدث في المراحل السابقة.

وتتناول هذه الدراسة تلك العلاقات الشخصية في مفهوم إداري يسمى منظمات الظل أو التنظيم غير الرسمي والتي تعتمد علـى علاقـات الـصداقة والمـصالح الشخصية، مبينة المخاطر الناجمة عن إهمال هذا الجانب من تدني مستوى الفاعليـة الإدارية وعدم جودة المخرجات، وسوء العلاقات التنظيمية من ناحية, أو اسـتغلال الموارد ورفع مستوى الأداء والانسياب في تنفيذ كافة العمليات الإدارية من ناحيـة أخرى.

فلو تأملنا تكوين أي تنظيم رسمي لوجدناه يحتوي على تنظيم آخر غير رسمي أو جماعة تحمل بطياتها أهداف ومصالح قد تتعارض أو تتوافق مع التنظيم الرئيس.

فعلى المستوى الإداري، ينشأ هذا التنظيم بسبب حاجة الفرد للانتماء والتعبير عن الذات والتعامل مع مشاكله ومخاوفه بمساعدة الآخرين، وكذلك رغبته بالشعور بالأمن والترويح عن النفس من جراء ضغط العمل أو تحقيق حاجات ومصالح خاصة قد تتعارض مع مصالح التنظيم، كل ذلك يؤدي به للانضمام إلى جماعة توفر له كل ما يصبو إليه، وهذا ما وصفته أدبيات الإدارة الحديثة بمنظمات الظل (التنظيم غير الرسمي) وأكدته قديما تجارب التون مايو في مصنع هوثورن. ونظرا لنشوء مثل تلك الجماعات وتلاحمها القوي واطلاعها على أدق أمور التنظيم الرئيسي، تكون أداةً لبناء المنظمة وتسيير اعمالها أو معولاً لهدمها، ومن غير المحتمل - في الغالب- أن نلاحظها وليس ذلك لضيق الأفق أو قصور النظر أو عدم وضوحها، بل بسبب تجاهلها أو التقليل من قدرتها على المساس بمصالح المنظمة.

2.1 مشكلة الدراسة:

مما تقدم، يمكن القول بأن أي علاقات شخصية تتولد داخل المنظمة يفضل التعامل معها إما باستئصالها أو تشجيعها ودعم مراحل نشوئها بسيطرة من الإدارة الرسمية للمنظمة ، استنادا لمدى الاستفادة أو التهديد الناتج عنها، وبما يضمن تطويعها لتتجانس مع ثقافة وأهداف المنظمة، وتقليص الهوة بينهما سواء بالاعتراف بها وإضفاء طابع الشرعية عليها ومعرفة أعضائها وقيادتها أو بالتخاص منها وكل ذلك يتطلب فهم خصائصها وأهدافها، وتحليل شبكة العلاقات الشخصية بين أعضائها، ودراسة اثر ذلك على سلوك الفرد والجماعة ثم على الفاعلية الإدارية للمنظمة. إن مشكلة تأثير منظمات الظل الفعلي على كل جوانب العمل يتعدى التوقعات التنظيمية المخططة والمحسوبة وهذا ما دفع الباحث للنظر في أدق تفاصيل هذا التأثير من خلال الأبعاد والمحاور الهامة لمنظمات الظل واثر ذلك على العمليات التنظيمية والسلوكية التي تتضمنها الإدارة وأهمها الفاعلية الإدارية.ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة طرحا جديدا لمفهوم التنظيم غير الرسمي وهو منظمات الظل "**Shadow Organizations** " بأبعادها (قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل ورضا منظمات الظل)، وعودا على بدء فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها بالسؤال التالي: **ما تأثير منظمات الظل على الفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟**

3.1 أهمية الدراسة:

تأسيسا على ما سبق، فإن التفاعل الإنساني داخل المنظمات لا ينحصر في الجانب الرسمي فقط، بل يتعداه إلى نشوء علاقات بين العاملين داخل وخارج بيئة العمل وباتصال مستمر فيما بينهم يؤدي إلى درجة من التماسك والترابط، ويظهر هيكل من المراتب والأدوار، ومجموعة من المعايير والقيم تحكم وتنظم سلوكهم للتعاون على تحقيق أهدافهم ومصالحهم المشتركة .

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يتميز بها موضوع منظمات الظل إلا انه لم يحظ بالعناية الكافية من المهتمين والدارسين لعلم الإدارة ومن هنا كان هذا من أهم أسباب تناول موضوع أثر منظمات الظل على الفاعلية الإدارية, إضافة إلى درجة تأثيره على جميع النواحي التنظيمية وأهمها رأس المال الحقيقي المتمثل بالأفراد وكذلك ندرة المصادر العربية في موضوع منظمات الظل.

وبما أن هذه الدراسة ستبحث في مستوى العلاقات الشخصية للفرد والجماعة في المنظمات وأثرها في الفاعلية الإدارية، فإنها تستمد أهميتها من الآتي:

1. حتمية وجود منظمات الظل في معظم المجتمعات والمنظمات، حيث أنها تتناول موضوعاً تنظيمياً بالغ الأهمية يؤثر ويتأثر بجميع النواحي التنظيمية بشكل مباشر.
2. تناقش موضوع لم يحظ بالعناية الكافية من الباحثين والدارسين في علم الإدارة رغم أهميته.
3. تتناول طبيعة العلاقة الخفية بين أعضاء التنظيم الرسمي وتأثيرها على الفاعلية الإدارية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير منظمات الظل على الفاعليـة الإداريـة فـي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وينبثق عن هذا الهـدف الأهـداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة المبحوثين لعمل منظمات الظل بأبعادها (قيـادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل, رضا منظمات الظل) في المؤسـسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين.
2. التعرف على درجة ممارسة المبحوثين للفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين.
3. التعرف على تأثير منظمات الظل على الفاعلية الإدارية في المؤسسة العامـة للضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين.
4. تقديم توصيات للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن لمواكبة التقدم الإداري في التعامل مع منظمات الظل فيها من خلال فهممها لأبعاد وطبيعـة عمل منظمات الظل.

5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما واقع منظمات الظل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين؟
2. ما درجة ممارسة المبحوثين لعمل منظمات الظل بأبعادها(قيادة منظمات الظـل، اتصال منظمات الظل, رضا منظمات الظل) في المؤسـسة العامـة للـضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين؟
3. ما درجة ممارسة المبحوثين للفاعلية الإدارية في المؤسـسة العامـة للـضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين؟

6.1 فَرَضِيّات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تمّ صياغة الفَرَضِيّات التالية:

الفَرَضِيّة الرئيسية الأولى: لا يوجـد أثر ذو دلالة إحصائيـة عنـد مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمنظمات الظل بأبعادها (قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل، رضا منظمات الظل) على الفاعلية الإدارية حسب تصورات المبحوثين.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفَرَضِيّة الفرعية الأولـى: لا يوجـد اثر ذو دلالـة إحصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة منظمات الظل على الفاعلية الإدارية حـسب تـصورات المبحوثين.

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالـة إحصائيـة عنـد مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لاتصال منظمات الظل على الفاعلية الإدارية حسب تصورات المبحوثين.

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: لا يوجـد اثر ذو دلالة إحصائيـة عنـد مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لرضا منظمات الظل على الفاعلية الإدارية حسب تـصورات المبحوثين.

الفَرَضِيّة الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل بأبعادها مجتمعـة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النـوع الاجتمـاعي،العمر، المؤهـل التعليمي، الخبرة العملية،المستوى الوظيفي)

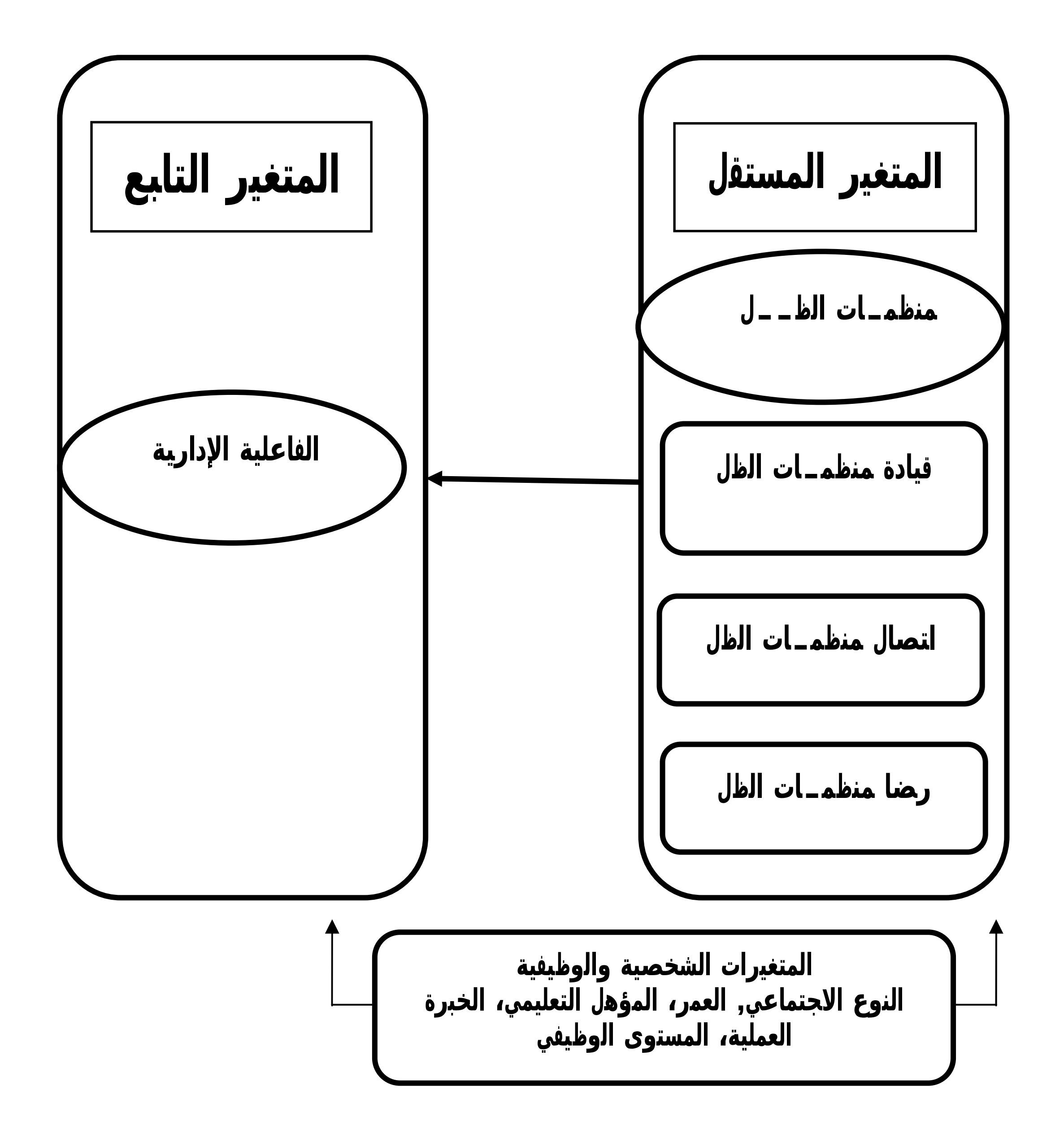
الفَرَضِيّة الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحـو الفاعليـة الإداريـة تعـزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي ،العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة العملية،المستوى الوظيفي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

1. **منظمات الظل:** مجموعة من العاملين في نفس المنظمة ضمن مستوى وظيفي واحد أو أكثر تجمعهم مصالح وأهداف مشتركة يتفاعلون باتصال شخصي مستمر نسبيا, ويحكمهم هيكل من المراتب والأدوار ومعايير سلوكية خاصة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
2. **قيادة منظمات الظل:** تأثير قادة منظمات الظل على سلوك أعضاءها وتوجيههم لأهدافها من خلال الضبط الاجتماعي والعلاقة الشخصية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
3. **اتصال منظمات الظل**: تبادل المعلومات بين أعضاء منظمات الظل من خلال الأحاديث الشخصية والشائعات...الخ في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
4. **رضا منظمات الظل:** درجة إشباع منظمات الظل لحاجات وأهداف أعضائها ويقاس من خلال قوة تماسكها ولا يقصد به الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
5. **القيادة غير الرسمية:** تعرف على أنها تأثير القائد الرسمي للمؤسسة على العاملين فيها عن طريق العلاقة الإنسانية والشخصية معهم وبعيدا عن الصلاحيات والسلطة المخولة له من اجل تحقيق أهداف تلك المؤسسة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
6. **الفاعلية الإدارية:** هي القدرة على تحقيق أفضل النتائج من إدارة الموارد والعمليات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
7. **الضبط الاجتماعي:** المسالك الاجتماعية التي تقود الأفراد و الجماعات نحو الامتثال للمعايير المقررة و المرغوبة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
8. **معايير السلوك:** هي قواعد سلوكية تحددها الجماعة كإطار مرجعي يميز أعضائها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

مقدمة

إن من أهم الثروات التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها لـضمان نجـاح أي منظمة هي الثروة البشرية, حيث يشكل العنصر الإنساني الركيزة الأساسـية فـي أي نشاط إنتاجي كان أو خدمي, فتوجيه الاهتمام نحو الإنسان يعد الطريق الأمثل لتحقيـق التنمية ورفع مستوى فاعلية المنظمة, وبقدر الاستغلال الأمثل للطاقات البـشرية مـن خلال توفير المناخ الملائم لها وتلبية احتياجاتها تكون النتائج متـسقة مـع الأهـداف المرسومة.

لم يكن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية في المنظمات موجودا في بدايـة ظهور المنشآت الصناعية التقليدية التي تعتمد الحرف اليدوية, بل كان استغلال طاقـة الفرد باعتباره آلة لقياس مخرجاته والتحكم في إنتاجـه وأدائـه بنـاءا علـى قواعـد ومعادلات علمية, وكان ذلك الفكر مرتبطاً بمدرسة الحركة العلمية أو ما يسمى مدرسة الإدارة التقليدية التي نادى بها المفكر فريدريك تايلور صاحب فكرة الوقت والحركـة للتحكم في كمية الإنتاج، مهملا بذلك إنسانية العامـل ومـشاعره والجانـب النفـسي والاجتماعي وأثر ذلك على المنظمة. وبالرغم من ماديـة الفكـرة وتعظـيم مـصالح أصحاب العمل إلا أن تايلورقد أنصف العامل من الناحية المادية ودفعه إلى زيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجه وتحديد المسئول عن تدنى مستوى الإنتـاج, وان كـان هـذا الاهتمام بالفرد غير مباشر _أي انه نتيجة وليس هدفا_إلا انه اهتمام بالإنسان على أية حال.

وفي ضوء الانتقادات الموجهة إلى دراسات تايلور وزملائـه, شـكلت الحركـة العلمية آنذاك دافعا للمفكرين والباحثين للاهتمام والتركيز على العلاقـات الاجتماعيـة والإنسانية في ميدان العمل, وأصبحت بالفعل من أهم المظاهر الإدارية التي يمكـن أن

يتناولها البحث العلمي, ليس للرد على ما جاءت به الحركة العلمية ولكن لإثبات الجانب الأخر الذي لم تتناوله الحركة ألا وهو الجانب المعنوي وأثره على مجتمع العاملين.

وترجع أهمية تلك الدراسات إلى تداخل العوامل المؤثرة فـي سـير العمـل ونتائجه, وهذا ما تنبه له العالم التون مايو حين حول مجرى الدراسة التي بدأ بها في مصانع هوثورن لمعرفة اثر العوامل التي تدخل ضمن ظـروف العمـل الماديـة (كالإضاءة وساعات العمل وفترات الراحة) إلى دراسة عوامـل أخـرى كالعلاقـة الإنسانية واحترام العامل والسماح له بالمشاركة في القرارات، وكان من النتائج التي توصل إليها مايو وجود تنظيمات غير رسمية وشبكة معقدة من العلاقات الشخصية والمعايير التي يلتزم بها الأفراد غير تلك التي سنتها إدارة المنظمة، وهذه التنظيمات غير الرسمية هي التي تسيطر على سير العمل في المنظمة.

ومن هنا فان مايو ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعيـة، ويهـتم بالعلاقـات الشخصية والتجمعات غير الوظيفية التي تحدث داخل المنظمة, وينظر إلـى الفـرد كانسان له أهداف وميول وحاجات لابد من تحقيقها ويجـب علـى الإدارة معرفـة تفاصيل وحقيقة المناخ السائد في المنظمة وكل ما يؤثر على الفرد والجماعة ولـيس فقط ما يمكن أن يتأثر بهما.

فالتنظيم الرسمي يهدف عادة إلى تحقيق أهداف المنظمة من خـلال خطـط وسياسات معلنة، وعلاقات منسقة ضمن هيكل تنظيمـي رسـمي يحـدد الـسلطة والمسؤولية وتظهر فيه خطوط الاتصال بين الوحدات من خلال نظام واضح, كمـا ويهدف إلى التوجيه والرقابة على عملية التنفيذ وتقيـيم الأداء مـن اجـل التحفيـز وتصحيح الانحرافات وضمان استمرارية المنظمة.

أما الجانب غير الملموس من مشاعر الحب والكـره والنزعـة الشخـصية وانحراف العلاقة الوظيفية عن مسارها، فتعتقد المنظمات أنها ليست من اختصاصها, فهذه علاقات ومشاعر شخصية لا ينبغي التدخل بها مع العلم بوجودها وتأثيرها على المناخ والمكونات التنظيمية كاملة.

فقلما نجد دراسةً في الموضوعات الإدارية لم تشر إلى أهمية التنظيمات غير الرسمية وأثرها على موضوع الدراسة, لكن لم يحظ موضوع العلاقات الشخـصية

غير الوظيفية في المنظمات بالعناية الكافية من الباحثين والمتمرسين كما يشير لذلك كثير من علماء الإدارة .

وللتعرف على هذا المفهوم بشكل أوضح تتعرض هذه الدراسة لأهم ما كتب في هذا الباب عن مفهوم منظمات الظل, وأسباب ومراحل نشوء مثل هذه المنظمات, وخصائصها, ومستوياتها, والتوسع بعد ذلك بالاطلاع على أهميتها من خلال ابـرز الكتاب الذين ساهموا في بزوغ منظمات الظل بعد المدرسة الإنسانية.

مفهوم منظمات الظل:

تناولت أدبيات العلوم السياسية والاقتصادية وغيرها مصطلح الظل في كثيـر من المواضع ليعبر عن وصف غير رسمي أو خفي مثل اقتـصاد الظـل, حكومـة الظل, موازنة الظل وأسعار الظل، فليس من الغريب إذن وجود مصطلح في علـم الإدارة يدعى منظمات الظل.

المنظمة:

لكي تستخدم هذه الدراسة في الكيان المحدد لها لا بـد مـن تعريـف كلمـة منظمة، وما نقصده هنا المنظمة الرسمية حيث عرفها هـامبتون بقولـه "المنظمـة جماعة من الناس دائمة نسبيا تعمل في نظام متحرك له هيكل يقوم بتنسيق الجهـود لغرض تحقيق أهداف معينة " **(Pielstick, 2000).**

وعرفها آخرون بأنها مجموع الأشخاص والإمكانات المتاحة التي تعمل ضمن نسق منظم لتحقيق أهداف محددة **(الرشيد، 2001: 148).**

كما عرفها بعض الكتاب ومنهم اومستوت بأنها "نظام نمطي دائم نسبيا مـن العلاقات ينسق بين الأفراد والجماعات والتكنولوجيا والممارسات الإدارية لتحقيـق هدف معين **(kolodziejski, 2004).**

الظل لغة:

الفيء, وظل كل شيء شخصه لمكان سواده، وملازم له **(ابـن منظـور, ج 15)**، كما ورد الظل في مواضع كثيرة من القران الكريم كقوله تعالى (و يـسجد من في السماوات والأرض طوعا وكرها وظلالهم بالغدو والآصال) **الرعد (15).**

منظمات الظل اصطلاحا:

منظمات الظل تعبر عن التنظيم غير الرسمي نفسه بحسب دراسة بيلنيك وغيره إلا أن استخدام مصطلح منظمات الظل اقرب إلى الصواب حيث تشير كلمة تنظيم إلى رتابة نسق أو نمط ضمن سياق يمكن قياس العلاقة والمسافات بين مفرداته وهذا ما لا ينطبق على الجماعات غير الرسمية **(الجيلاني, 2004)**.

واهتم كل من روبرت الين وسول بيلنيك بالأساس الموجه لسلوك الأفراد في المنظمة فيما يعرف بالقاعدة السلوكية، فعرفا " تنظيم الظل على انه شبكة معقدة من المظاهر الاجتماعية التي تؤثر على سلوك كل فرد من أفراد الهيكل التنظيمي، وهذه الشبكة هي التي تشكل عمليا أنماط القواعد السلوكية داخل الهيكل التنظيمي، وتعتبر القاعدة السلوكية وحدة هذه الشبكة، ويمكن تعريف القاعدة السلوكية هنا بأنها ذلك النمط من السلوك الذي تتنبأ به الجماعة وتتوقعه من أفرادها" **Allen & (Pilnick, 1973 :8)**.

إن شبكة العلاقات الشخصية التي تتولد نتيجة التفاعل بين العاملين في نفس المنظمة وتتطور لتصل إلى حد التأثير على مصالح المنظمة, حالها حال أي علاقة بين طرفين أو أكثر، فقد تنقسم من حيث التأثير إلى ايجابية, محايدة أو سلبية بحسب اهتمام الباحثين فقد يكون التأثير سلبياً للمنظمة ولكنه ايجابيٌ لأعضاء منظمات الظل, ويرى ستاسي أن منظمات الظل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم الرسمي تجمعهم علاقات اجتماعية غير رسمية متقاربة وأهداف قد تكون سلبية من وجهة نظر المنظمة ولكنها ايجابية بالنسبة للأفراد, ولا يجب إضعافها أو إزالتها في كل الأحوال(Stacey, 1999).

وعرفها الجيلاني بمجموعة العلاقات التي يسعى أفراد التنظيم الرسمي لتكوينها خارج إطار العلاقات الرسمية لإشباع احتياجاتهم التي يصعب تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي, والجماعة غير الرسمية هي جماعة تنشأ بسبب تفاعل الأفراد اعتمادا على عوامل الجذب والنفور ولا تعتمد في ظهورها على القرار الرسمي أو استجابة لمقتضيات الهيكل التنظيمي المقرر، وهنا يتساوى مصطلح

جماعة المرجع ومصطلح الجماعة غير الرسمية وعلى كـل الأحـوال لا ينـصح بمقاومتها **(الجيلاني, 2004).**

ويعرفها بهرنز وسيديرا بأنها كيانات تماثل كليا أو جزئيا التنظيم الرسمي لها أهداف مشتركة لا تتماشى مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي, مع تأكيدهما علـى سلبية تلك الكيانات وإهدارها للإمكانات **(Behrens & Sedera, 2004).**

على العكس من ذلك ورغم تشابه التعريف لمفهوم منظمات الظـل يخـالف كالينيكوس، ما ذهب إليه بهرنز وسيديرا من حتمية سلبية تلك المنظمـات ويتـرك الاحتمالات مفتوحة أمام التنظيم أي قد تكون سلبية أو ايجابية, ولا يتعدى تعريفهـا بمجموعة الأصدقاء نتيجة العمل في مكان واحد **(Kallinikos, 2004).**

ومن جهة أخرى يركز كارل جنغ على الجانب النفسي السلوكي للفـرد أو المنظمـة، في تعريف منظمات الظل, ووصفها بأنها الجانب المعتم والخفي من سلوك وشخصية الفرد أو المنظمة والذي نقوم بقمعه لاشعوريا من اجل إظهار الوجه المفضل كما نحب أن يراه الآخرون. وميز جنغ وزملائه بين الظـل الفـردي والجمـاعي والتنظيمـي **(kolodziejski, 2004).**

ويتبنى رينسيس ليكرت نظرة تشاؤمية لمفهوم منظمات الظل، فينظـر إلـى التنظيم الكلي غير الرسمي باعتباره نظاماً من الجماعات المتـشابكة التـي تحـوي أنماطا من شتى الأصناف والألوان، يتكون من مجموع أو أغلـب الأعـضاء فـي جماعات العمل، وتتجه أهدافه إلى الحد من الإنتاج وزيادة الغياب ونواحي أخرى في اتجاه مضاد للأهداف التنظيمية **(Cazier&Louis, 2007).**

وأما جونستون فينظر إلى تعريف منظمات الظل بايجابية كاملة على أنها تلك المنظمات التي تنشا داخل التنظيم الرسمي بصورة عفوية نتيجة علاقات شخصية أو خاصة وتساعد في تحقيق وإدامة وتسريع التغيير المطلوب على المدى البعيـد مـن خلال قنوات اتصال غير الرسمية بخلاف لو كان الاعتماد مقتصرا على المنظمـة الرسمية فقط **(Johnston, 2008).**

بينما يشير البعض إلى العلاقة التكاملية بين الوجه الرسمي والوجـه غيـر الرسمي للمنظمة، فيؤكد أن مفهوم منظمات الظل يـشير إلـى خطـوط العلاقـات

الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو باستمرار داخل جماعة العمل وفقا لـسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطـابع الرسـمي، وهمـا وجهان لمنظمة واحدة وليسا منفصلين على حد قوله فالعامل أو الموظف لا تقتـصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط, ولكنه يود أن يكون عضوا في جماعة, يشعر بالانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها**(Charlton, 2009).**
يعرفها جورج التون مايو وزملائه على غرار تجارب مـصنع هوثـورن 1928-1932 أنها شبكة العلاقات الشخصية التي تنشأ بين مجموعة مـن أفـراد التنظـيم الرسمي نتيجة التفاعل والاتصال المستمر لتحقيق أهداف خاصة **(البلادي, 2009)**.

أما ميللر وفورم فينظران إليها من الجانب التكويني للجماعة فيعرفانها على أنها مجموع التفاعلات والاتصالات الشخصية بين الأفراد التي تنشأ بصورة شبه سـرية لتكون جماعة صغيرة الحجم نسبيا ولا تكون معلنة الأهداف أو التقسيم، ولكن لهـا أهداف تتعاون لتحقيقها ضمن ميثاق شرف يميز أعضاءها **(Kahn, 2009).**

وفي ضوء ما ورد من تعريفات سابقة، تعرف هذه الدراسة منظمات الظل بأنها مجموعة من العاملين في نفس المنظمة ضمن مستوى وظيفي واحد أو أكثر تجمعهم مصالح وأهداف مشتركة يتفاعلون باتصال شخصي مستمر نسبيا, يحكمهم هيكل من المراتب والأدوار ومعايير سلوكية خاصة.

أهمية منظمات الظل:

تلعب منظمات الظل دورا مؤثرا وفاعلا في مختلف الجوانب التنظيميـة ذات العلاقة بعمل المنظمة وتظهر أهمية منظمـات الظـل بـالاتي **(kolodziejski, 2004) (Drafke, 1997;209) (Bahadir, 2009)**:

1. تأثير منظمات الظل على ثقافة الفرد والمؤسسة:

حتى يصبح الفرد عضوا في منظمات الظل عليه الالتـزام بمعاييرهـا والتـي تطالبه بالتكيف مع تلك القواعد لنيل عضويتها، مما يخلق لديه رغبة قوية فـي تغييـر أنماطه السلوكية من لباس وطريقة الكلام وغيره بما ينسجم مع تلك المعايير, وكـذلك

فان تأثير تلك المعايير على الثقافة التنظيمية يعتمد على ايجابية تلك المعـايير، فكلمـا كانت درجة التوافق بين منظمات الظل والمؤسسة عالية يشعر الأفراد بان المؤسـسة هي ملكٌ لهم، ويتحدثون عن مشاكلها كأنها مشاكلهم, كمـا أنهـم يـدافعون عنهـا إذا تعرضت للانتقاد دون وجه حق. وعلى العكس من ذلك فان منظمات الظـل الـسلبية يشعر أعضاءها باستغلال المؤسسة لهم ولا يهتمون لمشاكلها أو الدفاع عنها.

2. تأثير منظمات الظل على الربحية والفاعلية:

إن نوع وطبيعة عمل المنظمة ينعكس بشكل مباشر على طبيعة عمـل منظمـة الظل فيها, فإذا كانت المنظمة ذات طبيعة ربحيه فقد تنشأ أنماط من العلاقات فيما بين منظمات الظل والمجهزين للخدمة أو السلعة داخل المنظمة وبعض أصحاب المـصالح من الزبائن والمزودين, وهذه الأنماط تخدم مصالح الجميع عدا المنظمة نفسها, إضافة إلى أن منظمات الظل السلبية تميل إلى الإسراف وعدم الترشيد لاعتقادها بان الأرباح مشكلة تخص الإدارة فقط وليس لهم علاقة بها, كما أن إعطاء الفرد مساحة من حرية التعبير والمشاركة قد يسهم وبشكل كبير في رفع مـستوى فاعليـة النـشاطات التـي يقومون بها ويزيد من الربحية, وبالتالي فان التركيز على موضوع الانضمام لجماعـة معينة قد يفقد الإدارة والأفراد جزء كبير طاقاتهم ويعمل على خفض معنوياتهم أثنـاء تنفيذ الأنشطة الموكولة إليهم وعدم انجازها بفاعلية.

3. تأثير منظمات الظل على الجماعات الأخرى:

يشبه البعض شخصية منظمة الظل بشخصية الفرد, فقد تكون منظمـة الظـل منطوية أو حساسة ولديها الكثير من الاعتقادات السلبية، وقد يصدر عنها كثيـر مـن الأحكام الخاطئة, ويخلق هذا الكثير من النزاعات بين الجماعـات نتيجـة التعـصب والولاء الجزئي، ويستنفذ الطاقات الموجهة للإنتاجية الفاعلة مما يستوجب على الإدارة أن تستوعب هذه المنظمات وتسيطر على سلوكها السلبي وحل الـصراع وكـل ذلـك يشكل انقسامات ومناخ غير ملائم للعمل.

4. تأثير منظمات الظل على سمعة ومكانة المنظمة:

إن من اقوي الجوانب السلبية لمنظمات الظل هي ميول أعضائها نحو الاهتمـام بأمورهم العائلية والاجتماعية على حساب اهتمامهم بأمور المنظمة وما يخصها, كمـا

لايهمهم رأي الآخرين بمنظمتهم, ويرجع ذلك إلى عدم التوازن بين أهـداف المنظمـة الرسمية أهداف منظمات الظل.

5. تأثير منظمات الظل على مصالح ونجاح المؤسسة:

إن أي منظمة مهما كان شكلها ومستواها صغيرة الحجـم أو كبيـرة (متعـددة الجنسيات), يجب أن تدرك عمل منظمات الظل إذا ما أرادت التطور والنجاح. وعلى العكس من ذلك فأن أي منظمة تستخدم أسلوب القمع والإخماد في التعامل مع أفرادهـا دون الاهتمام بحاجاتهم النفسية والاجتماعية تكون عرضة لنـشوء منظمـات الظـل السلبية فيها، وزيادة نشاط أعضائها، وذلك لقدرة منظمات الظل على المساس بمصالح المؤسسة بحكم اطلاعها على أسرار العمل وتسييرها لأنشطته.

6. تأثير منظمات الظل على التجديد والتغيير:

عندما تكون منظمات الظل ذات توجه سلبي، فان أعضائها يشعرون بعدم الثقة والخوف من المجهول مما يمنعهم من المساهمة في الاقتراحات والمبـادرة بالأفكـار الإبداعية التي ترفع من مستوى المؤسسة, ويكتفون بما تقترحه الإدارة ويقـاومون أي جديد خوفا على مصالحهم، وذلك كما يحصل غالبا عند أتمتـة العمليـات والأنـشطة وإدخال نظم المعلومات. يعتبر ميتروف (Mitroff) من أكثر المهتمين في هذا الحقل من الإدارة أي الجانب الإبداعي وهو بهذا المجال يقدم معادلة معقدة لتكوين منظمات الظل, تتمثل باعتماده على إمكانية استخدام الإبداع وتأثيره على توجيه سلوك الفـرد, وكما هو معلوم فان من الحاجات النفسية عند الفرد ما يسمى الحاجة للإبداع، فيـرى ميتروف أن على المنظمة محاكاة هذا الجانب ومنح الفرد الفرصة لتقديم كل مـا هـو جديد، من خلال اعترافها بمنظمات الظل التي تشعره بالارتياح بحيـث يكـون هـذا التنظيم مصدراً للتجديد.

7. تأثير منظمات الظل على الرضا الوظيفي:

بصفة عامة، إن الاعتقاد بان منظمات الظل التي تتحلى بقدر أكبر من التماسك تتميز أيضا بقدر أكبر من الرضا الوظيفي والإنتاجية العالية بالمقارنة مع الجماعـات الأقل تماسكا, إلا أن ذلك قد لا يكون صحيحا, ففي بعض الأحيان قد نجد جماعة تتمتع برضا وظيفي ومتماسكة لكنها تضع لنفسها هدفاً بانجاز اقل قدر ممكن من العمل, فهنا

نجد أن مستويات التماسك والرضا الوظيفي عالية في الوقت الذي تكون فيه معـدلات الإنتاج منخفضة.

وفي نفس السياق هناك ضرورة لتوفير المناخ الجماعي لزيادة الرضا الوظيفي والتماسك، من اجل زيادة فاعلية الأداء والإنتاج.

أما الجوانب الدافعة للتنظيم الاجتماعي فيمكن تلخيـصها بـالآتي **(الـذبحاني, 2009):**

1. الموافقة الجماعية: وتعني عدم تجاهل تأثير جماعة العمل على أعضائها وعلـى رضاهم الوظيفي, فالعامل يستمد كثير من رضاه عن عمله عنـدما يعمـل مـع جماعة.
2. تنمية العمل الجماعي: بينت الدراسات الصادرة من جامعة متشغن, بأنه عنـدما يتمسك الأفراد بالجماعة وينتمون إليها فإنهم يشعرون بالإخلاص والتفاني بالعمل.
3. أهمية ودور المركز: حيث يعتبر المركز أحد العوامل الباعثة على تحقيق حاجـة التقدير والاحترام, أي المركز الذي يحتله الفرد بالمقارنة مع الآخرين، إذ يسعى الأشخاص إلى المحافظة على مركزهم أو شغل مناصـب أعلـى فـي التنظـيم الرسمي أو غير الرسمي, الأمر الذي من شأنه التأثير علـى مـستوى الرضـا الوظيفي لديهم.
4. الاتصال في العمل: حيث تتوقف الحالـة المعنويـة للأشـخاص فـي مختلـف المستويات التنظيمية على مدى فعالية وكفاءة الاتصال فـي التنظـيم ومعرفـة الحقوق والواجبات, ذلك أن درجة الرضا الوظيفي لدى العامـل تـزداد عنـدما يعرف لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه بما يمكنه من تحقيق طموحـه المهني والوصول إلى إشباع حاجاته.

نظريات تكون منظمات الظل :

ظهرت عدة نظريات بهدف تفسير كيفية تكوين الجماعات، ومعرفة الأسباب المؤدية لانضمام الأفراد إليها، ومن أهم هذه النظريـات **(عبـد البـاقي, 2002 : 157)**:

1. نظرية التوازن (**BALANCE THEORY**): حيث تؤكد هذه النظريـة على أن الأفراد يتجاذبون بناءا على تشابه الاتجاهـات فيمـا بيـنهم نحـو الموضوعات و الأهداف العامة. وترى هذه النظرية أنه بمجرد تكوين العلاقة بين أفراد الجماعة فإن الأعضاء يبذلون جهدهم من أجـل المحافظـة علـى التوازن بين الإتجاهات العامة للجماعة من جهة و الجذب للجماعة من جهـة أخرى، وإذا لم يحدث التوازن فإن الأعضاء يبـذلون محـاولات جـادة و متعددة للإستفادة من منظمات الظل، فإذا لم تتحقق أي إستفادة فإن الجماعـة تتلاشى.
2. النظرية التبادلية (**EXCHANGE THEROY**): تقوم هذه النظرية على فكرة أن الفرد هو الذي يحدد موقفه من الانضمام إلى منظمات الظل أو عدم إلى الانضمام إليها، ويكون الأساس في اختياره هذا هو مقدار الفائـدة التـي يجنيها من جراء انضمامه مقارنة بالتكلفة والأعباء التي يمكـن أن يتحملهـا نتيجة انضمامه. ومن الأمثلة على الفوائد التي قد يجنيها إشـباع الحاجـات الإنسانية لديه على اختلاف أنواعها بينما تتمثل التكلفة بمقدار أو حجم القلـق والإحباط والتعب والإرهاق الذي قد يحدث له نتيجة انضمامه.

نشوء منظمات الظل

تعتمد منظمات الظل على التفاعل التلقائي بين أعضائها، إضـافة إلـى سـمة الدوام النسبي لصور العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين داخـل التنظـيم الرسمي, وبشكل أكثر دقة فان السلوك الإنساني غير التنظيمي يتضمن كل التفاعلات الاجتماعية بما فيه التفاعل الذي يستلزم الجانب الفني والجانب الفنـي الاجتمـاعي وإجراءات العمل الرسمية, ذلك أن السلوك الإنساني غير التنظيمي يعنى بالعلاقـات الاجتماعية والإنسانية والشخصية المتمثل بالأشخاص الذين تتكون بينهم علاقة مـن الود والصداقة، مما يدفعهم إلى الاتصال أثناء الاستراحة وتناول الوجبات، وتتطور

العلاقة الشخصية لتصل خارج المنظمة فيلتقون بأوقاتهم الخاصة من خلال الزيارات والمناسبات واللقاءات، ويتناولون مواضيع تخص العمل وكيفية التعامل مع الموظفين والمدراء والإنتاج وانجاز الأعمال **(الجيلاني, 2004)**.

قد تكون العفوية والتلقائية وتكرار التفاعل بين الأفراد سببا في نشوء هذه التجمعات كما ذكر التون مايو " أن الإدارة في أي مصنع دائم النجاح لا ترتبط بالعمال فرادى، ولكنها ترتبط دائما بجماعات العمل. في كل قسم يعمل بصفة مستمرة فان عماله سواء أدركوا أم لم يدركوا قد كونوا من أنفسهم جماعة لها عاداتها وواجباتها وروتينها وحتى طقوسها، وتنجح الإدارة أو تفشل تبعا لدرجة تقبلها دون تحفظ من الجماعة باعتبارها القائد وصاحب السلطة" **(بله, 2006)**.

ويرى هومانز أن منظمات الظل تنشأ نتيجة اتفاق الأعضاء للوقوف ضد السياسات، أو لتكوين صداقات، وربما لمجرد الاشتراك في العمل. أما سالتونستال فيرى أن نشوء منظمات الظل غالبا ما يكون عن قصد وبرغبة وليس عفوياً، بل ينتج عن طبيعة الإنسان الاجتماعية من التشابه والتجانس، بحيث ينجذب الأفراد لبعضهم ويظهر الأفراد رغبتهم بإنشاء جماعة تلبي احتياجاتهم وتحقق لهم أهدافهم التي غالبا ما يكون التنظيم الرسمي قد عجز عن تلبيتها، ويكون الانجذاب بسبب الانتماء إلى جنسية أو قومية متشابهة، وأحيانا مكان العمل أو الوظيفة ذاتها كأفراد قسم الصيانة مثلا، وغالبا يشعر طاقم العمال في دورة منتصف الليل بالتميز والتضحية عن الفترة الصباحية وتنمو مشاعر احترام الذات لديهم، وكذلك الأفراد المتماثلون في السن والأقدمية يتوقعون التقدير لخبرتهم الطويلة، وتنشئ النساء جماعاتٍ مترابطةٍ بعيدةٍ عن الرجال. هكذا تتكون منظمات ظل لها اهتمامات لا حصر لها، وقد ينتسب الفرد لأكثر من جماعة ويتوزع الولاء، كما قد يتغير تركيب منظمات الظل بالنقل أو تغير النشاطات **(الجيلاني, 2004)**.

ويرى آخرون أن الحاجات الشخصية ليست هي سبب نشوء منظمات الظل, كما تبين أن الحاجة إلى التعاون المتبادل في العمل الرسمي كالتعويض والمساعدة في جمع المعلومات وتجنب الملل وجعل العمل أكثر إثارة, وتبادل الخبرات

ووجهات النظر والمشاركة في حل المشاكل هي أكثر الأسباب أهمية لنشوء منظمات الظل **(Kossler, 2003)**.

وقد تكون هناك أسباب نفسية تتمثل في محاولة الفرد معرفة الحقائق, ونوعية السلوك المقبول من المرفوض لدى الآخرين, والفضول لسماع الأخبار وتحليلها **(الخضراء وآخرون, 1995: 141)**.

وتوجد التحالفات التي تتكون بين البعض، بسبب رغبة الانتماء أو تعويض النقص الناتج عن ضغوط تنظيمية، مما يؤدي بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي يقف إلى جانب الفرد ويحميه ويوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات و اتصالات وغير ذلك **(سالمي, 2000)**.

وأحيانا تكون أسباب النشوء فنية تتعلق باستراتيجيات الإدارة وبالخطط غير المتناسقة. يقول بوز وهاملتون **(Booz & Hamilton, 2003)** إن السبب الرئيسي لبروز منظمات الظل أحيانا هو ظهور فجوة بين مستويات أداء المؤسسية الفعلي من جهة وما طلب منها ابتداء من جهة أخرى, وبالطبع إن حصول مثل هذه الفجوات ناتج عن حالة عدم التوازن بين الإمكانات المتاحة والأهداف المرغوبة, ويشعر الفرد نتيجة لذلك بقصور الأداء معتقدا انه هو المتسبب في الفشل وهو ما يصيبه بالإحباط.

والى نفس النتيجة السابقة أشار كل من بهرنز وسيديرا **(Behrens & Sedera, 2004:62)** إلى أن الفجوة هي سبب نشوء منظمات الظل ولكن هذه الفجوة متمثلة بالفرق بين أهداف المنظمة وأهداف ذوي المصالح والعلاقة, فكلما زادت الفجوة اتساعا زادت احتمالية نشوء وتطور مثل هذه المنظمات.

بناء على ما تقدم يمكن تقسيم أسباب نشوء منظمات الظل إلى:

1. أسباب نفسية:

لعل ما جاءت به العلوم الإنسانية من نظريات تؤكد طبيعة الإنسان الاجتماعية بوصفه (كائن اجتماعي) توضح الرغبة للتحرر من رتابة ورسمية العلاقات، وتعزز الحاجة إلى إقامة نوع من العلاقات مع الآخرين استجابة إلى حاجاتٍ نفسيةٍ تتعلق بشعوره بالانتماء, والتمتع بالكفاءة وتحقيق الذات, والشعور بتقبل الآخرين وتقديرهم له, وتقلل شعوره بالضياع في المنظمات الكبيرة, بالإضافة لشعوره بالأمن

والقوة في التصدي لما قد يهدد مصالحه أو لتحقيق منافع مشتركة, ومنها الـتعطش للقيادة والبحث عن المركز والمكانة الاجتماعية الأمر الذي يدفع بالفرد لتكوين جماعة ينتمي لها أو يترأسها**(الجيلاني, 2004)**.

فالمنظمة مجتمع صغير له من الخصائص ما للمجتمع مـع اخـتلاف بعـض الجوانب, فتجد المحبة والعداوة, والصراع والتضحية وغيرها من القيم والمـشاعر, بل قد تتعدى العلاقة الشخصية في العمل وتقوى لتصل حد الزواج, فمهما حاولـت المنظمة فصل العلاقة الوظيفية عن الشخصية لن تصل إلى هذا الهدف لان الأمـر يتعلق بالأحاسيس والمشاعر التي لا يمكن التنبؤ أو التحكم بها ولن تستطيع تقييـدها حتى لو فرضت لذلك عقوبة.

2. أسباب تنظيمية:

إن درجة تعقيد الأعمال التي تقوم بها المنظمات، ونوع المشكلات التي تواجه الأفراد من جهة, وتنوع المهارات و الخبرات و المعلومات اللازمة لمجابهة تلـك المشكلات التنظيمية من جهة أخرى، تولد الحاجة عند الفرد إلى تنـوع وجهـات النظر لمواجهة المشكلات, وتدفعه إلى الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديـدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها, ومن هنا يجد الفرد نفسه و بدافع المـصلحة ضمن مجموعة تمتلك الخبرة في التعامل مع هذه المشكلات و توفر لـه الإجابـات عبر علاقات شخصية غير وظيفية وبالوقت المناسب, وتقدم لـه الـدعم المعنـوي لإنجاز المهام، ونتيجة لبشرية الإنسان وحبه لمن أحسن إليه تجد ذلك يـؤدي إلـى تقوية عضويته بهذه الجماعة وزيادة تمسكه بها. **(القريوتي، 2000: 53)**

كما أن تقسيم العمل بحسب التخصصات إلى إدارات وأقسام, أو إلى جماعـات رسمية لانجاز المهام على شكل لجان مؤقتة ودائمة، يدعم فكرة الولاء للمجموعـة والتعاون بين أعضائها ويزيد من درجة التواصل والتفاعل, ونتيجة لطبيعـة الفـرد الاجتماعية تجده ينجذب لبعض أفراد تلك الجماعات ويتقرب منها تدريجيا سواء كان ذلك عمداً أو لاشعورياً. كما أن تضارب الخطط والـسياسيات والإجـراءات مـع الأهداف المنشودة أو مع آلية تنفيذها يولد نوع من التخبط والانقـسامات الداخليـة ويوفر المناخ الخصب لظهور أراء وجماعات متناحرة تعتقد كل منهـا الـصواب,

وكذلك الازدواجية, وعدم وضوح الأدوار وحدود المسؤولية, وتداخل السلطة يفـسح المجال أمام أعداء النجاح للتكتل وبث سموم الفرقة وتشويه معالم الهيكلية والثقافـة التنظيمية لدى الأفراد, ولا يقصد بذلك كله الصراع أو النزاع التنظيمي لان أطراف الصراع وشخصياته قد تكون معروفة ومعنونة ويمكن التعامل معهـا والـسيطرة عليها, وقد تكون أسبابه ونتائجه ايجابية كالتنافس لزيادة الإنتاجيـة أو تعقيـد إدارة معينة لبعض الإجراءات من اجل توفير المال وغير ذلك **(الصيرفي, 2003: 170)**.

ومن أهم الأسباب التنظيمية لنشوء منظمات الظل تحقيق الحـوافز الجماعيـة والوقوف على بعض جوانب النقص في الأجور والحوافز والمطالبة بحقوق الأفراد المادية والمعنوية وتقليل وقت العمل ورفع الظلم والتـصدي للـضغوط التنظيميـة ومقاومة كل ما يهدد الاستقرار الوظيفي.

3. أسباب اجتماعية:

نتيجة لضغوط العمل ودرجة الرسمية فيه، يبحث الفرد عادة عن وسائل الترفيه التي تجعل العمل نفسه أكثر متعة. والترويح عن النفس والجو الإنساني الذي توفره منظمات الظل أثناء العمل أو خلال فترات الراحة وتناول الوجبـات, يتـيح للفـرد مشاركة الآخرين مشاكله, وتبادل الأحاديث بمواضيعه الخاصة أو الوظيفية, ويسهم ذلك كله في تقوية الروابط الاجتماعية بين الأفراد وبالتالي التعاون وتبادل الزيارات وتقديم المساعدة للآخرين, والقيام برحلات وأنشطة وحضور مناسـبات اجتماعيـة متنوعة مما تزيد من أواصر الثقة والود بينهم, وقـد تمثـل الـصناديق الـشهرية المتكررة أو ما يعرف ب (الجمعية)_ وهي نوع من التعاون المالي بين عـدد مـن الأفراد دون تدخل من المنظمة يدفع بموجبه الفرد مبلغ ثابت غالبا شـهريا لمـدة محددة على أن يحصل كل فرد على المبلغ الإجمالي مرة واحدة_ سببا من أسـباب نشوء منظمات الظل فيما بعد **(Loebbert, 2001)**.

4. أسباب التقارب:

يساعد التشابه والتجانس في الصفات والتقارب في أي من النـواحي التاليـة على نشوء منظمات الظل (**الخضراء وآخرون, 1995: 139) (الجيلاني, 2004)**:

أ- **المكان:** ينجذب الأفراد لبعضهم نتيجة القرب المكاني الذي يعمل على تلاقي الأفراد في موقع واحد وبالتالي يعتبر أهم العوامل التي تساعد علـى نـشوء منظمات الظل, فالأفراد الذين يجمعهم مكان واحد داخل المنظمة كقسم الصيانة مثلا أو يتنقلون بوسيلة نقل واحدة, أو يقطنون في نفس المنطقة. كل ذلك يزيد فرصة التفاعل وتدعيم طرق الاتصال غير الرسمي بينهم وتزداد نسبة القواسم المشتركة فيما بينهم تبعا لوحدة المكان .

ب- **الزمان:** مدة العمل أو الوقت الذي يقضيه الفرد مع الآخرين يزيد مـن قـوة العلاقة بغض النظر عن اتجاه العلاقة سلبية أو ايجابية, كما أن نـوع الوقـت صباحا أو مساء ليلا أو نهارا يؤثر في قوة العلاقة ويزيد من فرصـة نـشوء منظمات الظل, فأولئك الذين تجمعهم وردية ليلية يشعرون بالتضحية وتتاح لهم فرصة تبادل المشاعر والأحاديث أكثر من الآخرين.

ج- **السن**: يدخل الأفراد كبار السن في علاقات منفصلة عن الصغار لاخـتلاف ثقافتهم وتقاليدهم ونوعية حياتهم وكذلك تختلف اهتماماتهم وشعورهم بمكانتهم ومسؤولياتهم, وقد تجمعهم مواقف وتجارب قديمة فضلا عن شعورهم بالاكتفاء من العلاقات.

د- **الاقدمية:** تلعب الاقدمية دورا بارزا في نـشوء و تحديـد نوعيـة أعـضاء منظمات الظل, فالأفراد الأقدم يساورهم الشك في قدرة الآخرين على الوصول إلى انجازات هذه الجماعة, ويعتقدون أنهم يمثلون الجسر الـذي يعبـر عليـه الآخرون, ولولا وجودهم وفضلهم على المنظمة لما وصلت إلى ما هي عليـه, وعلى الجميع الانحناء لهذه الجماعة.

ه- **النوع الاجتماعي**: تميل النساء عادة إلى الانضمام إلى جماعات من نفس الجنس بعيدا عن الرجال لما يجمع بينهن من خصائص وتشابه في الحاجات والاهتمامات وغير ذلك من العوامل المشتركة.

و- **المستوى الوظيفي :** إن المدراء وبحكم درجتهم ومكانتهم وطبيعة مهامهم وكثرة اتصالهم يميلون إلى تكوين مجموعات خاصة بهم, ولا يعني ذلك أنهم

لا ينتمون إلى مستويات أخرى بل على العكس تجد في بعض منظمات الظل تنوع من كل المستويات الإدارية.

ز- **الحالة الاجتماعية**: للمتزوجين مصالح ومتطلبات تختلف بطبيعتها عن غيرهم, فتجد اهتماماتهم وأحاديثهم وزياراتهم لها خصوصية قد لا تناسب بتفاصيلها غير المتزوجين, إضافة إلى نوعية الالتزامات المادية والأسرية وأوقات الفراغ وطبيعة الأنشطة التي قد لا تروق غير المتزوجين

ح- **المعتقدات:** تجمع الأفراد الذين ينتمون إلى ديانة واحدة طقوس وتعاليم تختلف بطبيعتها عن غيرهم, فأعيادهم ومناسباتهم واهتماماتهم المشتركة لا تنسجم مع غيرهم, وقد لا تتفق معاييرهم مع معايير الجماعات الأخرى, ومن ذلك أيضا المعتقدات الأخرى و الأعراف والتقاليد

ط- **التخصص:** أصحاب الاختصاصات العلمية وبحكم ثقافتهم المتشابهة ومكـانتهم المهنية ينتمون إلى جماعة تختلف بتركيبها ومعاييرها عن الجماعات الأخرى, تجمعهم اهتمامات مشتركة و يتعاملون مع أدوات وتقنيات متشابهه ويتواجدون ضمن اجتماعات وبيئات, ولهم دوراتهم ومؤتمراتهم الخاصة.

ي- **الإقليمية**: من المتوقع تقارب الأفراد الذين ينتمون إلى نفس البلد وخـصوصا إذا كانت المنظمة تضم أكثر من جنسية, ويدخل ضمن هذا الإطار كـل مـن التشابه في اللون والعشائرية والطائفية والعرقية.

ك- **الشخصية**: وهنا يصعب تحديد كل مكونات الشخصية وأنواعها ولكن نـدرج بعض الأمثلة لعلها تفي بالغرض فالتشابه بين الأفراد بدنيا كأصحاب الإعاقـة أو الرياضيين, وكذلك الذين يتصفون بالخجل أو الكرم أو الشخص النرجسي, الميكافيلي, المتهكم, الانطوائي, المتذمر المادي ..... وغير ذلك.

ل- **الاهتمامات:** من أسباب نشوء منظمات الظل التشابه في المواهب والهوايـات كالفن أو السياسة أو الرياضة أو الثقافة..... غير ذلك.

تلك هي من أهم العوامل التي تكون سببا في نشوء منظمـات الظـل ولـيس جميعها، لان العوامل المتعلقة بنشوء منظمات الظل أوسع من أن يتم حصرها نظرا لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتداخل مع بيئات مختلفة. ومن المعلـوم أن

الدراسات الإنسانية تتعامل مع عنصر ديناميكي لا يمكن التعميم على مجموعه وهو الإنسان, ولكن ما يجب الوقوف عليه في هذه العوامل هو أن انضمام الفـرد لـيس بالضرورة أن يقتصر على مجموعة واحدة فقط, والأمـر الأهـم هـو أنـه لـيس بالضرورة أن يكون تشكيل الجماعة من نوع واحد فقط, فنجد مثلا في جماعة واحدة نساء و رجال أو صغار...وغير ذلك.

مراحل تكون منظمات الظل:

تؤثر الكثير من العوامل في المراحل التي تمر بها منظمات الظل منذ ولادتها حتى اكتمال بنائها, فأسباب النشوء, ونوعية الأعضاء, وحجـم الأهـداف ودرجـة إلحاحها, ونوع المنظمة وصلاح أو فساد الإدارة, وغير ذلك مما لا يتسع ذكره فـي هذا البحث, كل ذلك يؤثر وبدرجات متفاوتة على نوع وعدد المراحل التي ستمر بها منظمات الظل. ولا يشترط أن تمر بجميع المراحل المذكورة ولكن لا بـد أن تمـر ببعضها, وهناك عدد من المراحل اطلعت عليها الدراسة وكان أدقها تفصيلا ما قدمه توكمان جينسن (Tuckman.Jenesen) من خـلال نمـوذج المراحـل الخمـس (**الخضراء وآخرون, 1995: 143**) (Sims, 2002:172) :

المرحلة الأولى: التكوين أو التشكل (Forming):

عضوية الفرد في هذه المرحلة تكون مشوشة، ويساوره الشك في القصد مـن إنشاء المجموعة، وفي بنائها التنظيمي، وتشكيل قيادتها. والسؤال المطروح في هذه المرحلة يدور حول مدى المنافع التي يمكن أن يجنيهـا مـن انـضمامه للجماعـة والمساهمات المطلوبة بالمقابل ويقوم الأعضاء باختبار الوضع الجديد وتكتمل هـذه المرحلة عندما يبدأ الأعضاء باعتبار أنفسهم جزءاً من المجموعة.

المرحلة الثانية: الصراع أو العصف (Storming):

تتصف هذه المرحلة كما هو واضح من الاسم بدرجة عاليـة مـن الـصراع والتضارب والاختلافات الداخلية، ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة عداء لبعـضهم, رغم تقبل الأعضاء لفكرة وجود المجموعة إلا أنهم يقاومون القيود التي تفرضـها المجموعة على فرديتهم، أو مقاومة الخضوع لزعماء المجموعة في أغلب الأحيان، وهذا ما يؤدي لاحقاً إلى استقرار القيادة أو ما يسمى الانتخاب الـضمني, وتكـون

الجماعة في هذه المرحلة على مفترق طرق, فان حلت النزاعات واختفت العـداوات تبدأ المجموعة بالتبلور، وإلا سوف تحل وتتلاشى, ومعظم قضايا الـصراع تـدور حول من سيقود المجموعة, وتكتمل المرحلة عندما يتضح التسلسل القيـادي داخـل المجموعة.

المرحلة الثالثة: الاستقرار ووضع المعايير (Norming):

تصبح الجماعة أكثر تماسكا وتتكون علاقات حميمة بين أعضاء المجموعة، وتتعاظم هوية العضو حتى يتعارف الجميع, وتكون العلاقة اقوي وأوثـق مـن أي مرحلة أخرى, وتظهر المجموعة تماسكها أمام الآخرين وتبدأ تظهر رغبة الأفـراد القوية للانتماء للمجموعة, وتسود المودة والشعور بالمسؤولية عن سمعة ونـشاطات المجموعة, والوصول إلى حلول مرضية ومقبولة من جميع الأفراد وهو ما يـسمى قواعد السلوك الإجرائية أو معايير الجماعة وتكتمل المرحلة عندما يفهم الأعـضاء السلوك المتوقع منهم أو المرغوب فيه.

المرحلة الرابعة: الإنجاز أو الأداء (Performing):

البناء التنظيمي للمجموعة في هذه المرحلة يكون واضحاً، وعلاقة الأعـضاء ببعضهم وبقيادة المجموعة تكون محددة حسب الأدوار والمراتب, وتكرس الجماعـة جميع طاقاتها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا وتحـسين الأداء بالـشكل المقبـول, ويستخدم البناء التنظيمي بالكامل لتحويل جهد أفراد المجموعة من التعـرف علـى بعضهم البعض إلى أداء المهام الموكلة إليهم من قيادة المجموعة.

المرحلة الخامسة: الفراق أو التلاشي (Adjourning):

تبدأ منظمات الظل في هذه المرحلة بالضمور والتلاشي وقد يحدث ذلك بشكل مفاجئ أو تدريجيا, فالانتهاء من تحقيق الهدف الذي نشئت من اجله منظمات الظـل يؤدي على الأغلب إلى تفككها, وكذلك انتهاء الفرد من تحقيق أهدافه أو الفشل فـي تحقيقه لها, وقد يكون الفشل بسبب عدم رغبة أو قدرة منظمات الظل أو الفرد نفسه كعدم قدرة أو رغبة الفرد بالإسهام في نشاطات منظمات الظل والالتزام بمعاييرهـا, ولا يعد الأداء في هذه المرحلة هو الاهتمام الأول بل يكون نشاط منظمـات الظـل منصبا على استغلال ما تم انجازه في المراحل السابقة.

وكما سبق ذكره، ليس بالضرورة أن تمر الجماعة بكل المراحل السابقة, فهناك عوامل كثيرة لا يمكن حصرها تتحكم في عدد مراحل التي يمكـن أن تمـر فيهـا الجماعة, فإنشاء قسم جديد بأفراد عملوا مسبقا معا, قد لا تمر هذه الجماعة بمرحلـة العصف, وقد لا تمر جماعة بمرحلة التلاشي رغم انتهاء الهدف بل يمكن أن تغيـر من أهدافها.

أركان ومقومات منظمات الظل:

يقوم الأفراد بأداء مهامهم من خلال أقسام وجماعات تحـددها الإدارة, ممـا يؤدي إلى تفاعل شخصي فيما بينهم، يتكون نتيجة لذلك علاقات ومشاعر تؤثر فـي قوة الروابط, ذلك أن منظمات الظل تنشأ جنبا إلى جنب مع التنظيم الرسمي الـذي يجمع العاملين في مكان واحد وبنفس الوقت لأداء إعمالهم, ولكن ليس بالضرورة أن ينتج عن العلاقة الشخصية ما يسمى منظمات الظل فلا بد من توفر أركان أساسـية تقوم عليها منظمات الظل ومنها (**الخضراء وآخرون, 1995 :140**):

أولا: العلاقة بين الأعضاء:

تتشكل العلاقة بين الأعضاء تلقائيا من خلال المعاملات اليومية والتواصـل بحكم الوظيفة, حيث تعتبر قوة العلاقة بين الأفراد من أهم المؤشرات علـى وجـود منظمات الظل ومدى تجاذب أعضائها وليس شرطا في وجودها, ويحدث الانجـذاب عادة بفعل عوامل التشابه والقرب والاتصال وغيرها من العوامل الداخلية فلا وجود لجماعة من غير تفاعل.

ثانيا: الأدوار:

إن الأدوار التي يتم توزيعها على أعضاء منظمات الظل قد تتفق أو تختلـف عن أدوارهم في التنظيم الرسمي, حيث يعتمد توزيع الأدوار في منظمات الظل على عدة عوامل أهمها مركز الفرد في الجماعة، وعمره وخبراته أو علـى خصائـصه الشخصية وقدراته وميوله ومدى ارتباطه وحبه لأعضائها.

فقد يتولى احد الأعضاء أنشطة اجتماعية ويتولى آخر الأنشطة الترفيهية أو حل المشكلات وهكذا, وقد اقترح بين و شيتز في نموذج حول أدوار الفرد في منظمـات الظل ثلاث تصنيفات رئيسية لتلك الأدوار (**العديلي, 1995: 286-289**):

1. **ادوار تتعلق بمهام الجماعة**: حيث تدور هذه الأدوار حول المهمة الموكلة إلى الجماعة ككل ويعمل عضو الجماعة المعني بالتنسيق وتوجيه الجهود نحو أداء المهام المحددة وللقيام بتلك المهام هناك عدد من المساهمات ويتقمص الفرد بعض الأدوار لانجازها ومنها:

أ- المبادر: العضو الذي يقترح أفكار جديدة ترتبط بأهداف الجماعة ومهامها.

ب- طالب المعلومة: ويمثل العضو الذي يفتقد الحقائق والمعلومات الرسمية ذات الصلة بالمهمة.

ج- طالب الآراء: يطلب العضو هنا توضيح القيم المرتبطة بالجماعة ويطلب الاقتراحات البديلة .

د- مزود المعلومات: ويعرض العضو حقائق وتعميمات ذات مصدر رسمي استنادا لخبراته.

ه- مزود الآراء (الموضح): يقدم العضو أفكارا وتبريرات لاقتراحاته السابقة لتأكيد صحتها ونجاحها.

و- المنسق: يقوم العضو بترتيب التفاصيل المقدمة من الآخرين على شكل خطة موجهة والربط بين مختلف نشاطات الجماعة لتلافي التشتت والازدواجية.

ز- الممهد: دور العضو يقوم على تهذيب الأفكار واستبعاد كل ما من شأنه أن يمس بمعايير الجماعة وصورتها.

ح- المقيم (الناقد) يقوم العضو بتقييم انجازات الجماعة والطرق المستخدمة في الوصول للأهداف

ط- المنشط (المحفز): يدفع العضو أفراد الجماعة وقياداتها للتعامل مع موقف سواء بحثها للقيام بعمل أو الامتناع عنه

ي- المسجل : يمثل العضو هنا ذاكرة الجماعة ويقوم بمقارنة المهام أو القرارات مع حوادث سابقة للخروج بنظام ثابت وروتيني لتنفيذ المهام.

2. أدوار تتعلق ببناء الجماعة والمحافظة على استمرارها:

وتدور هذه الأدوار حول نشوء وتحديد أهداف ومعايير الجماعة وتطويرها بعد ذلك والمحافظة على تماسكها والإبقاء عليها من خلال مواجهة ما قد يعترضها, وتعزيز مهارات الأعضاء والعمل الجماعي ومن هذه الأدوار الآتي:

أ- الموفق: ودور الفرد يتمثل بحل النزاعات وإدامة أواصر الود والثقة بالوسائل المتاحة كالمدح والمزاح وتذكير الأعضاء بأهمية الاتحاد ونتائج الفرقة أو ما يمكن أن تتخذه الجماعة بحقهم من إجراءات من خلال بنود الضبط الاجتماعي كالإبعاد أو التجاهل وغيره.

ب- الميسر: ويبقي العضو جميع أعضاء الجماعة على اتصال من خلال نشاطه الدءوب وتحريك المشاعر الأخوية.

ج-صانع المعايير: يقترح العضو قواعد السلوك المرضية والتي تناسب هوية الجماعة والأعضاء وتحد من الانتقادات الداخلية والخارجية للجماعة.

د- الملاحظ: يحتفظ العضو بسجلات ومواقف لمختلف أوجه العمليات ترجع له الجماعة عند تكرار موقف أو قرار.

ه- المتابع: يراقب جميع مراحل نشوء وبقاء الجماعة ودخول أو خروج بعض الأعضاء ويتصف بالاستماع الجيد للآخرين.

3. **الأدوار الفردية(الذاتية):** وتعني جميع الأدوار التي يقوم بهـا الفـرد لإشـباع حاجاته الشخصية والنفسية بعيدا عن حاجات الجماعة, وتؤثر تلك الأدوار سلبا على تماسك الجماعة وتعيق تحقيق أهدافها نتيجة تفضيل الفرد مصالحه الشخصية علـى مصالح الجماعة في حال تعارضها ومنها:

أ- المعطل: يتخذ شكل العنيد والمقاوم لكل مقترحات الآخرين

ب- المتحايل: يعمل على استغلال المواقف والفجوة بين الأعضاء لتحقيق مآرب شخصية لا تعود بالنفع على الجماعة.

ج- المسيطر: يوهم الأعضاء بأهميته وحاجاتهم له ويبحث عن المركز والهيبة

د- الطفولي: يبحث عن العطف واهتمام الآخرين والترفيه مهما كلف ذلك.

ه- الانهزامي: يوافق ولا يشجع لكثرة المخاوف والاعتبارات الشخصية.

و- الرمادي: لا يتخذ موقف وليس له شخصية واضحة ويبدي اهتماما بالمناقشات.

ز- الخطيب: كثير الكلام يشجع ولا يشارك حتى ويتأكد من النتائج المتحققة.

ح- المثالي: تعظيم المبادئ ويفترض كل ما هو حسن

ط- المتصيد: يبحث عن العثرات والأخطاء وإظهار التناقض ليوقع بين الأعضاء

ي- معطر الأسماء: يتضمن حديثه كلام النخبة مـن الشخـصيات المرموقـة بالمنظمة أو المجتمع لإضفاء الأهمية على حديثه.

ثالثا: المشاعر:

من شأن اللقاءات اليومية والتفاعل عبر الاتـصال المـستمر أن يولـد بعـض المشاعر والأحاسيس بين الأفراد مما يحدد نوع العلاقات من حب وكره أو صـراع ووئام, وكل ذلك يوفر المناخ الملائم لبدء التعبير عن الانجذاب أو النفـور ويتـيح فرصة التعارف والتقارب ومشاركة الآخرين خـصوصياتهم. **(الـصيرفي, 2003: 165).**

رابعاً: المعايير وقواعد السلوك:

في الوقت الذي يعتبر الهيكل التنظيمي والتعليمات هي المرجـع فـي تحديـد السلوك المطلوب من الموظف في التنظيم الرسمي فان منظمات الظل تعتمد معايير تختلف بشكلها ومضمونها عن معايير المنظمة الرسمية, فهي تعتمد دستور وميثـاق للجماعة والذي يعبر عن السلوك المرغوب والذي تتوقعه الجماعـة مـن أفرادهـا, وغالبا ما يكون هذا الدستور مفهوم ضمنا وغير مكتوب فلا يوجد منظمات ظل دون ميثاق متعارف عليه. ومن طرق تحديد معايير السلوك داخل منظمات الظل الآتـي **(الصيرفي , 2003 :116)**:

1. تصريح واضح من أحد أفراد المجموعة باتخاذ إجراء أو أتباع أسلوب معين.
2. حدث رئيسي في تاريخ المجموعة كان له اثر على الجماعة وتم التعامل معـه بطرق أثبتت فاعليتها.
3. تلميح غير مباشر من خلال سلطة عليا داخل الجماعة في موقف معين أمـام الآخرين.

4. سلوك محتفظ به من تجربة سابقة كالوعود التي تقطعها الإدارة ولا تنفذها.

يمكن لقادة منظمات الظل تعديل سلوك أعضائها من خلال ممارسة الضغط عليهم باستخدام بعض الأساليب العرفية لتطويعهم، وهو ما يعرف بالخضوع للجماعة وتتميز هذه القواعد السلوكية بتنظيم عمل أعضاء منظمات الظل بشكل محكم ويتعدى تأثيرها أيضا ليصل إلى فاعلية المنظمة الرسمية، مما يؤثر على العمل والعلاقات فيها, فكلما كانت قواعد السلوك المتبعة في منظمات الظل ايجابية كانت المنظمة أكثر نجاحا والعكس صحيح, ومن أهم ما يميز هذه المعايير (**الجيلاني, 2004**) الآتي:

1. وجود تنظيم يحدد أوجه العلاقة بين أفراد الجماعة فيما بينهم وبين الجماعة والجماعات الأخرى من حيث الحقوق والواجبات والمكانة.
2. وجود اتفاق على القيم والآراء والمعتقدات التي تدعم قواعد السلوك وتحكم أوجه النشاطات والعلاقات التي يمارسها الأعضاء.
3. وجود نظام اتصال يهدف إلى ترابط أعضاء الجماعة واطلاعهم على مختلف الأحداث ذات الصلة باهتمامات الجماعة.
4. إقامة مختلف أشكال التعاون والنشاط الاجتماعي الذي يسمح بإبراز معايير الجماعة من خلال المشاركة بالمناسبات المختلفة.

أشكال منظمات الظل:

تعتبر الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل هي الوحدة الرئيسية لمنظمات الظل. فالجماعة الصغيرة والتي قد تتكون من 2 إلى 9 أشخاص تعتبر أبسط أشكال منظمات الظل ويطلق عليها الجماعة الأولية, حيث تكون هذه الجماعة نواة لجماعة أكبر، والأخيرة أيضا قد تكون نواة لجماعة أكبر وهكذا... وفي نفس الوقت قد تحدث التفاعلات والعلاقات الشخصية بين مختلف الجماعات, فالجماعات الأصغر ترتبط بالجماعات الأكبر ضمن سلسلة من العلاقات والاتصالات المختلفة, إلا أن هذا لا يعني بالضرورة ارتباط كل عضو من جماعة ما بجميع أعضاء الجماعات الأخرى بطريقة مباشرة إنما قد تحدث عبر قادتها فقط.

وقد تطرق عدد من المفكرين لأشكال منظمات الظل باختلاف أحجامها، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت ما قدمه كولدجوسزكي وكذلك الجيلاني لما فيه من تفصيل يسهل على القارئ تصور تلك الأشكال كما هو موضح بالآتي (kolodziejski, 2004), (**الجيلاني, 2004**):

1. منظمات الظل الكلية:

تمثل منظمات الظل الكلية حسب هذا الوصف شكل التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة, ويتكون من عدد واسع من" الجماعات الكبيرة" والمتشابكة التي تمثل مختلف أنماط الجماعات وأحجامها الأولية أو الثانوية، ويكون تأثيرها في مثل هذه الحالة إما ايجابي اعتماداً على عوامل كثيرة أهمها انسجام أهداف التنظيمين الرسمي وغير الرسمي والثقافة التنظيمية والولاء, مواجهة البيئة الخارجية كمنافسة منظمات أخرى، أو التصدي لضغوط قانونية أو اجتماعية خارج بيئة المنظمة. وهنا تتفق غالبا أهداف المنظمة مع أهداف منظمات الظل الكلية, ولكن تؤثر منظمات الظل سلباً في حال وجود فساد فيها, كخدمة أصحاب المصالح والمزودين والعملاء، أوقد يكون تأثيرها سلبي فيما إذا كانت موجهة ضد إدارة المنظمة الرسمية التي تعمل فيها, فهي تتعامل مع هدف كبير يمس جميع الأفراد في المنظمة، ولا يمكن تحقيقه من خلال جماعات ذات حجما اصغر مثل مقاومة تغيير, أو المطالبة بإنشاء نقابة.

2. منظمات الظل الكبيرة:

ويمثل هذا الشكل من منظمات الظل حجما أقل من سابقه لان الهدف الذي تناضل من اجله لا يؤثر على جميع الأفراد في مكان العمل, وتقوم تلك الجماعات على أكثر من زمرة في مختلف أقسام المنظمة الرسمية, ومن الأمثلة على بعض أهداف تلك الجماعات المطالبة بتحسين وضع, تعديل في سياسة أو قرار.

3. الزمرة:

وتمثل جماعة ثانوية تكونت على أساس العمل المشترك في نفس الموقع أو القسم من جماعات الأصدقاء وتكون العلاقة بين أعضائها وثيقة بدرجات متباينة وحجمها اقل من منظمات الظل الكبيرة.

4.الأصدقاء:

وتتألف من صديقين أو أكثر وتربطهم صلة حميمة وعلاقات شخصية متينـة واتصال شبه مستمر ولكنها اصغر منظمات الظل حجما وأكثر تماسكا.

5.المنعزلون:

وهي تتميز بوجود أفراد منطوون ونادرا ما يسهمون في نشاطات غير رسمية فهم يقتصرون على جانب العمل الرسمي فقط, ويطلق عليهم الذئاب.

في الواقع أن الشكل الخامس لا يشكل أياً من خصائص منظمات الظل إذا مـا عدنا إلى تعريف منظمات الظل الذي تقدم ذكره، على أنه شـبكة مـن العلاقـات الشخصية غير الوظيفية بين أعضاء التنظيم الرسمي الذين يتصلون بشكل مـستمر نسبيا, فالشكل الخامس يخلو من العلاقات الشخصية ابتداء ولا يوجد اتصال مستمر غير رسمي, علاوة على عدم وجود الأهداف المشتركة ولا قواعـد سـلوك تحكـم علاقاتهم بل يتبعون كل ما هو رسمي.

كما انه من الضروري التفريق بين منظمات الظل وبين مصطلح الجمهـرة والعصابة, فالجمهرة (Crowed) هي الحشد. ويعرفها قاموس علم الاجتماع بأنهـا "تجمع للكائنات الإنسانية في تقارب فيزيقي يحدث بينهم تفاعـل مباشـر ومؤقـت, وتربطهم عاطفة قوية ومثيرات عامة"، ولكن لا يوجد بينهم تواصـل ولا علاقـات وسرعان ما تتلاشى. مثال ذلك الجمهرة أثناء الأزمات أو الأحداث. أمـا العـصابة (Gang) هي شلة تقوم على المودة وروابط وثيقة ولها أهـداف ومعـايير وبينهـا اتصال وعلاقات شخصية وعادة ما تكون سلبية **(Bascal, 2007).**

تتشابه مستويات منظمات الظل عند معظم الكتاب مع اخـتلاف بـسيط فـي المسميات، ونعرض من ذلك تقسيم كل من ميلر وفورم لمستويات منظمـات الظـل كالآتي**(Cazier&Louis, 2007)**:

1. طراز عام للجماعات المتشابكة التي يربط بعضها ببعض لتحقيق أهداف الشركة والنقابة أو غيرها من الأهداف المشتركة.
2. جماعات كبرى متصلة بعضها ببعض، ولها أهداف ومصالح مشتركة وتتحـد للعمل معا ربما على أساس الأقسام أو الاقدمية أو المهارة.

3. تجمعات صغيرة أو جماعات ذات مصالح خاصة بينها اتصالات شخصية وثيقة أو ولاء، ولها ما تحبه وما تكرهه، وتعمل في أوجه نشاط مشتركة.
4. أصدقاء حميمين قد يكونون جزءا من التجمعات الأكبر حجما.
5. أفراد مستقلون (كالذئاب الوحيدة) قلما يشتركون في أوجه النشاط الجماعية, ويلاحظ من استعمال كلمة ذئاب عند ميلر وفورم كأن القاعدة هي الانضمام لمنظمات الظل وليس الانفراد بعيدا عنها بحكم الطبيعة البشرية.

المستويات داخل منظمات الظل:

رغم أن منظمات الظل تعتبر شبكة معقدة من العلاقات الشخصية إلا أنها تحتوي هيكل تنظيمي غير رسمي ليس له شكل واضح ولا يمكن تحليله بدقة لعدم وجود رتابة في تكوينه, إلا أن بعض الأدبيات تناولت هذا الجانب عند حديثها عن أنواع الهياكل التنظيمية وقسمتها إلى هيكل تنظيمي رسمي وغير رسمي.

أما عن المستويات داخل منظمات الظل فيمكن تقسيمها حسب بعض الدراسات إلى **الآتي (عبد الباقي, 2002):**

1. القيادة: وتتكون القيادة من شخص أو أكثر ويكون مركز الجذب لأعضاء الجماعة ويتصف بمهارات قيادية ويتم الإجماع عليه وانتخابه ضمنيا, يتخذ قرارات الجماعة ويوحد جهودها ويوجها لتحقيق الأهداف بواسطة الضبط الاجتماعي, ويتغير القائد بسهولة حين ظهور من هو أجدر منه على جذب الأعضاء.
2. الجماعة الأولية: وهي نواة الجماعة التي تلتف حول القيادة منذ تأسيسها وتلعب دور المستشار أو البطانة وتتميز بالاستقرار النسبي نتيجة تفهمها للأهداف والمعايير وقربها من مركز القيادة.
3. جماعة المساعدين: وتقوم هذه الجماعة بنقل الأفكار والمعلومات وتتصف بقدرتها على بلورة الأفكار والتحكم بمشاعر الأفراد والنقل باتجاهين من أعلى إلى أسفل والعكس.

4. البيادق: وهي الجماعات أو الأفراد التي تنضم إلى منظمات الظل لتحقيق مصالح شخصية مقابل إسهامات معينة وتتسم بالديناميكية من حيث كثرة الانضمام والانسحاب بحسب درجة تحقيق المصالح.

واهم هذه المستويات هي قيادة منظمات الظل. لقد عرفت القيادة لغة كما جاء في لسان العرب على أنها (القود) نقيض السوق, فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها **(ابن منظور ,ج3: 84)** وعلية فان القائد هو الذي يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم .

لكن هناك القليل من الدراسات التي تناولت منظمات الظل والقيادة فيها رغم أهميتها لجميع نواحي التنظيم **(Pielstick,2000 :101)**. وقبل الحديث عن تلك القيادة لا بد من التفريق بين قيادة منظمات الظل وبين القيادة غير الرسمية في هذه الدراسة حيث أن الأولى تتناول قادة وأهداف وأعضاء غير رسميين والأخرى تتناول القادة والأهداف والأعضاء الرسميين في المؤسسة.

فقيادة منظمات الظل كما عرفتها الدراسة الحالية أنها تأثير قادة منظمات الظل على سلوك أعضاءها وتوجيههم لأهدافها من خلال الضبط الاجتماعي والعلاقة الشخصية.

بينما القيادة غير الرسمية: تعرف على أنها تأثير القائد الرسمي للمؤسسة على العاملين فيها عن طريق العلاقة الإنسانية والشخصية معهم وبعيدا عن الصلاحيات والسلطة المخولة له من قبل تلك المؤسسة. وبعبارة أخرى فان القيادة غير الرسمية المعترف بها تعتبر عاملا مهماً في نجاح التنظيم **(Rubin and Bartels ,2002:105)**.

قيادة منظمات الظل:

وبما أن منظمات الظل تكاد تكون حتمية في أي تنظيم رسمي بحسب رأي الكثير من الكتاب والمفكرين كما تقدم، فلا بد من وجود شخص أو أشخاص يقومون بأدوار مختلفة لتحقيق أهداف منظمات الظل ضمن مستويات مختلفة ومنها المستويات القيادية, ورغم اختلاف الشكل والمضمون لقيادة منظمات الظل عن

القيادة الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة إلا أنها تتخذ بعض الخـصائص المـشابهة لهما.

القيادة بشكل عام يعرفها ستوقدل أنها عملية تأثير فـي نـشاطات الجماعـة لتحقيق الأهداف كما يرى همفل أن القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنمـاط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول للمشكلات المتعددة **(الشريف, 2004 :32)**.

لقد عرفت **(مليكة ,1988: 91_92)** قيادة الجماعة على أنها "تفاعـل بـين شخصية القائد والإتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم و الجماعة نفـسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعـة, والمواقـف التي تواجهها, كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه, وإدراك الآخرين له وإدراك القائد بهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف.

فلا يوجد قيادة بلا جماعة، فأينما وجدت الجماعة الرسمية أو غير الرسـمية وجد معها اتصال وأهداف ووجدت الحاجة إلى قيادة، وبخلاف القيادات الرسمية التي تسند لها مهام وتعطى الصلاحيات والسلطات اللازمة لتحقيـق الأهـداف، وتعتمـد المؤهلات والخبرة في تعيين القادة، فان منظمات الظل تعتمد القيـادة فيهـا علـى الجرأة والقدرة على عرض تظلمات الأفراد، والقوة في مخاطبة الرئيس الرسـمي، وإمكانية جمع آراء الجماعة المبعثرة بشكل خطة ومطالب واضحة. وقد تسند القيادة لمن لهم مهارة أو موهبة تحوز على إعجاب الجماعة غير الرسـمية وتـوفر لـه عناصر الثقة والاعتزاز والاحترام من قبل الجماعة ويطلق على هذه القيادة "القيـادة العرفية" أو قيادة منظمات الظل **(Pielstik, 2000)**.

يبرز احد الأعضاء ليمثل مركز القيادة للمجموعة, بمجرد ظهور منظمـات الظل (التنظيمات غير الرسمية) وبإجماع الأعضاء لأنه يمثل مركز خبرة واحترام, وخلافا لبعض القادة المعينين رسميا فان القادة في منظمات الظل يمارسون نفـوذهم من خلال دعم أعضاء المجموعة الآخرين. وتبرز أهمية القيادة في منظمات الظـل كما يرى محمد غانم في دراسته عن العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج المنظمة أن الاهتمام بالعاملين والجانب غير الرسمي في تسيير أعمال المنظمة يجب أن تكـون من أولويات القادة **(غانم, 2009)**.

من خصائص قيادة منظمات الظل أنها غير مستقرة في يـد شـخص معـين فيقودها إلى المقاومة شخص يختلف عن الشخص القائم بتنسيق النشاط الرياضي أو الاجتماعي, وتمتلك السلطة دون طلب منها, وهي أكثر تأثيراً على الأفـراد لأنهـا منتخبة بناء على الرغبة الضمنية تحتفظ بكم هائل مـن المعلومـات عـن طريـق اتصالات غير رسمية كما أن لديها القدرة المدهشة على تسيير الأعمـال بـسهولة وفعالية دون وجود صدام نتيجة احترام الآخرين لهم, إضافة إلى إمكانيتهم في رفـع الروح المعنوية لأنهم قادة حقيقيون وليسوا نماذج مزيفة حصلوا على القيادة بحكـم المؤهل أو التدريب أو الخبرة **(Marcia, 2005)**.

فقيادة منظمات الظل غالبا يكون لديها فهم أكبر للمناخ التنظيمي عـن طريـق التحكم في قنوات الاتصال غير الرسمية. كما أن الزعماء (القادة) غيـر الرسـميين يمكن أن يكون لهم أثر ايجابي على الثقافة التنظيمية كونهم يمتلكون القـدرة علـى مساعدة الإدارة في تحقيق الأهداف التنظيمية, إضافة على ذلك فهي تعتبر بمثابـة وسيلة من وسائل التقاط المعلومات التي لا تتمكن الإدارة من الوصول إليها, ولديها القدرة على التعبير عن قطاع الجماعة علـى مـستويات الإدارة المختلفـة, فقيـادة منظمات الظل تشكل وكيلا عن المؤسسة في حال سيطرة إدارة المؤسسة على قيادة منظمات الظل وسلوكها **(Bascal, 2007 :89)**.

القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية عندما يكون القائد بلا سلطة رسمية أو بسلطة غير كافية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين, والقادة غير الرسميين هم أولئك القادة الذين يتحملون المسؤولية في المواقف التي تتعلق بالمجموعات والدفاع عنها, وفي بعـض الاحيان قد لايعينون رسميا ولا ينتخبون الا أنهم يعتبرون قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية, فالقيادة غير الرسمية قد تكون مـن اشـخاص غيـرمكلفين رسميا وفي نفس الوقت لا ينتمون الى منظمات الظل, بل ان تأثيرهم مستمد مـن دافع قبول واحترام الأفراد لهم وليس من الإدارة التقليدية التـي تحـددها المنظمـة **(Knox, 2007:117)**.

قد نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتجاذبان في معظـم مواقـف العمل, وقد يتصرف المديرون أحيانا كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى, وعندما يتصرف كقائد رسمي فان المـدير يتبـع خـط السلطة, ويمارس التأثير في اتجاه أسفل الهيكل التنظيمي وذلك مـن المـدير إلـى الأعضاء، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العـاملين شخصياً حيث يتطلب من القائد غير الرسمي قوة الإقناع للآخرين ذلك لأنـه يفتقـد للسلطة الرسمية فيبدأ من الأسفل إلى الأعلى **(Marcia, 2005)**.

مهارات القائد غير الرسمية:

تعتمد المهام التي يقوم بها القائد بشكل كبيـر علـى شخـصيته و أسـلوبه وتطلعاته من خلال تعامله مع الآخرين, إذ أن كهذا دور له أثر كبير فـي تحقيـق أهداف المنظمة (المؤسسة) والعمل على تطوير العاملين وزيادة تماسكهم, ومن أهم تلك المهام الآتي**(العتيبي, 2003: 10ـ12):**

1. الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة توجد مصالح مشتركة تجمعهم, حيث يقومون بتحقيق أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي , ويتوجب على القائد هنـا الاهتمـام بهـذه الجماعات وإقامة اتصالات جيده معها وتفهمهـا لتقليـل الـصعوبات التـي تعترضها, بما يصب في خدمة المؤسسة.
2. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة: يعمل الاتصال غير الرسمي على زيادة تفهم القائد غير الرسمي لأعـضاء الجماعـة واحتـوائهم نفـسيا وفكريا, وهذا القرب يمنع الحدس الخاطئ والتحليلات غير الواقعية التـي تؤدي إلى حدوث انقسامات.

اتصال منظمات الظل:

تكمن أهمية الاتصال في إمكانية إيصال المعلومات فـي الوقـت المناسـب لتحسين الفاعلية وتحقيق الأهداف كما هو مخطط لها. فكلما كان نظام الاتصال فعالا يكون نظام الضبط والجودة في تنفيذ النشاطات التنظيمية والإدارية فعالاً، فالاتصال بشكل عام هو عملية تفاعل حيوية بين شخصين أو أكثر يهدف إلى نقل المعلومـات

من مصدر المعلومات إلى المستلم من خلال وسيلة اتصال فعالة **Kossler, 2003: (98).**

والاتصال غير الرسمي برأي بارنرد يشمل مجموعة الاتـصالات والتفـاعلات الإنسانية والعملية بين الأفراد داخل العمل وخارجه **(حرب، 2004).**

هناك نوعان من الاتصال **(Nadine, 2010 :177):**

1. الاتصال الشخصي: هو تبادل المعاني والمعلومات بين شخـصين أو داخـل جماعة صغيرة من الأفراد.
2. الاتصال التنظيمي: هو الذي يزود بنظام معلومات لنقل المعاني لعدد كبيـر من أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة. وما يهمنا في هذه الدراسـة الاتصال الشخصي أو غير الرسمي، لما له من اثر كبير ومصداقية، حيـث أثبتت الدراسات أن 80-95% من المعلومات المنقولة عبر هـذه القنـوات دقيقة، ومن سماته انه فعال ومؤثر أكثر من الاتـصال الرسـمي ويـشبع حاجات الفرد وينتشر بصورة سريعة جدا لعدم وجود تسلسل ويصدر بـشكل عفوي ويزودنا بتفاصيل دقيقة.

وقد دلت الدراسات ذات العلاقة بان الشخص يقضي مابين 70% ـ ـ 90% من الوقت في استقبال وإرسال المعلومات, وهو ما يبرز أهمية الاتصال في تحقيـق الرضا الوظيفي, ذلك أن غياب الاتصال قد يؤدي إلى تشتت الجماعة فـي أجـواء العمل, مما يعمل على انعزال الجماعة والاهتمام بالمشاكل الخاصة من قبل العمال, مما له الكبر الأثر في درجة الرضا الوظيفي **(الذبحاني, 2009**).

وتتشكل هذه الاتصالات نتيجة لوجود علاقات شخصية بين أفـراد المنظمـة و خارج نطاق العمل ويختلف تأثير الاتصالات غير الرسمية على أداء المنظمة تبعـا لنوعية هذه الاتصالات وذلك على النحو الآتي **(Nadine, 2010 :177)**:

1. الاتصالات غير الرسمية الايجابية:

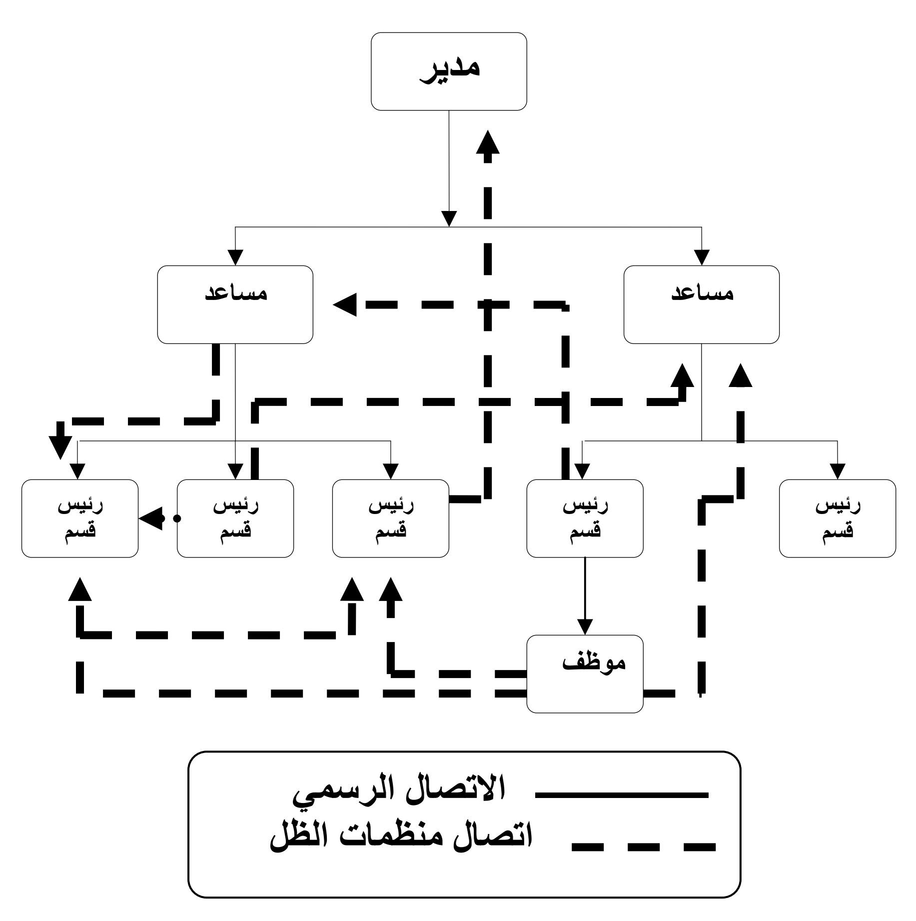
وهى الاتصالات غير الرسمية التي تدعم أهداف التنظيم الرسمي وتساعد في انجاز الأعمال والتغلب على المشاكل والمعوقات في أداء العمل، وفى هذه الحالـة تتفق أهداف منظمات الظل مع أهداف التنظيم الرسمي٠

2. الاتصالات غير الرسمية السلبية:

وهى الاتصالات غير الرسمية التي تعوق تحقيق أهداف التنظـيم الرسـمي وتمثل نوعا من الصراع بين منظمات الظل والتنظيم الرسمي، وتحدث هذه الحالـة عندما تتعارض أهداف الطرفين.

وبينت نتائج الدراسات أن المصدر الرئيسـي للمعلومـات التي يحصل عليها غالبية العـاملين لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيـمي، ولا وسائل إعـلام المؤسسـة، بـل عن طريق الاتصـالات الخفيـة غير الرسميـة, مـن خـلال الإشاعـات أو أثناء الأحـاديث العاديـة اليوميـة مع الزمـلاء **(سالمي, 2000)**.

شكل رقم (2)
اتصال منظمات الظل عبر الهيكل الرسمي



Drafke, Michael.W, (1997)the human side of organization ;Addison Wesley Longman,Inc.7th ed.p209.

الاتصال غير الرسمي هو عملية نقل المعلومات والرسائل من شخص لأخر بطريقة غير موثقة, فالشكل الرسمي للاتـصال داخـل المنظمـة يتمثـل بتقـارير ومؤتمرات ومذكرات ومحاضر اجتماعات أو على شكل قرارات وتعليمات وغيـر ذلك من الطرق التقليدية لفظية كانت أو غير لفظية, بينما نجد أن الاتـصال غيـر الرسمي يستخدم الشائعات والأحاديث الجانبية التي تدور في أروقة المكاتب والأقسام وحتى خارج مكان العمل. ويمكن التمييز بين كل من الاتصالات الرسـمية وغيـر الرسمية من خلال الكتابة والتدوين فتجد أن المعلومـات عبـر الاتـصالات غيـر الرسمية تتناقلها الألسن بصورة غير موثقة فتكون عرضة للتحريـف فـي بعـض أجزائها لتتناسب مع تخيلات وتوقعات الفرد الذي يقوم بنقل المعلومـة, أو ليجعلهـا متسقة مع الموضوع الرئيسي, أما من حيث الثبات والرسـوخ, فبالاتـصال غيـر الرسمي ترتبط المعلومات بالزعماء أو أفراد منظمات الظل فتكون قابلـة للتغييـر بشكل كبير, لأن طبيعة منظمات الظل ديناميكية وتتغير باستمرار, ونظـراً لتبعيـة المعلومات لهؤلاء الأشخاص يسهل تغيرها, على العكس من المنظمـات الرسـمية فالاتصال لا يرتبط بشخص معين حتى لو كان في أعلـى المـستويات الإداريـة, فبالرغم من تغير الموظف أو المدير إلا أن المعلومـات والـسياسات تبقـى ثابتـة **(Kolodziejski, 2004)**.

فالاتصال غير الرسمي جزء طبيعي ومهم جـدا لإكمـال قنـوات الاتـصال الرسمي وقوة مؤثرة في أي مجموعة عمل, فهي تساعد في بناء الفريـق وتحفيـز أفراده, وتخلق هوية المنظمة, وتعطي إحساس بالانتماء والأمان حينما تعمل كنظـام إنذار مبكر يهيئ الفرد للتعامل مع العواقب السيئة والتحضير لها, ومن جهة أخـرى تظهر أهمية الاتصال غير الرسمي من خلال تقديم المرؤوسين لأفكار ومقترحـات مفيدة تساعد في حل المشاكل التي وصلت إليهم عـن طريـق الاتـصالات غيـر الرسمية, وتزود الأشخاص بتفاصيل تشبع فضولهم لمعرفة حقيقة ما يجـري مـن حولهم لان الاتصال غير الرسمي يحمل الحقيقة وليس كل الحقيقة, وتساعدهم علـى التخلص من مشاعر الضغط والقلق **(Jitendra, 1998).**

وتجدر الإشارة هنا إلى انه قد يصبح الاتصال غير الرسمي هو القاعدة والبديل عن الاتصال الرسمي في منظمات الظل، فمثلا قد يغضب الفرد في حال لجأ الرئيس الذي له علاقة شخصية معه إلى توجيه خطاب رسمي ويعتبر ذلك بمثابة إساءة له **(Loebbert, 2001)**.

رضا منظمات الظل:

إن وجود قيادة واتصال وغيرها من العمليات والأنشطة في منظمات الظل يلزم وجود رضا أو عدم رضا عن هذه العمليات أو العلاقات من قبل أعضائها, ورغم ذلك لم يهتم المفكرون بهذه الظاهرة وتقديم تعريف دقيق لمفهوم الرضا في منظمات الظل، مع العلم بارتباطه الوثيق بالفاعلية الإدارية, وتبرز أهمية رضا منظمات الظل في هذه الدراسة كونها تتعلق بمشاعر الفرد والجماعة، ولن يتم الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة دون حصول الرضا الوظيفي والشخصي. ولقياس درجة الرضاء الوظيفي قدم العلماء الكثير من النظريات أملا في تحسين الفاعلية والكفاءة الإدارية ولكن لم يحظى رضا منظمات الظل على الأهمية نفسها ولم تحط الدراسة بأي تعريف لرضا أعضاء منظمات الظل عن هذه التنظيمات غير الرسمية, لكن تم تعريفها على أنها: درجة إشباع منظمات الظل لحاجات وأهداف أعضائها ويقاس من خلال قوة تماسكها ولا يقصد به الرضا الوظيفي.

حيث عرف الرضا الوظيفي فقط بأنه الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض في وظيفتي **Kahn, (2009)**.

بعبارة أخرى درجة الرضا تمثل الفرق بين الطموح الذي يرغب الفرد بتحقيقه وظيفيا وشخصيا وما حققه فعلا.

ويتأثر الرضا بالعلاقات غير الرسمية وينعكس ذلك على الأداء بأبعاده المتمثلة بالإنتاجية والولاء للمنظمة ونسبة الغياب ومعدل دوران العمل, ويمكن فهم رضا منظمات الظل على انه الرضا عن العلاقة الشخصية مع زملاء العمل خارج ما تحدده المنظمة لتحقيق السعادة حيث أن الأفراد السعداء في حياتهم غالبا ما يكونوا سعداء في عملهم **(المحتسب وجلعود, 2005)**.

فأشار الشجاع في دراسته إلى أن الرضا عن العلاقات الشخصية غير الرسـمية وتـوفير مناخ العمل الاجتماعي وسماع المقترحات والشكاوي أكثر فاعلية مـن العوامـل التنظيميـة الرسمية في زيادة معدل الأداء والكفاءة الإنتاجية **(الشجاع, 2008).**

خصائص منظمات الظل:

تنشأ منظمات الظل تلبية لمطالب الأفراد ورغبة منهم, وليس للمنظمة حاجة في هذه الشبكة من العلاقات على اعتبار أن الهيكل الرسمي للأقسام والإدارات واللجان تعكس رغبة المنظمة بشكل واضح, ومن هنا فان المشكلة تكمن في الفجوة بين رغبـة الأفـراد ورغبـة المنظمة ولا تتعلق بتضارب الأهداف فقط, فمنظمات الظل تمثل ما يريده الأفراد أما التنظيم الرسمي فهو ما تريده المنظمة لان سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة تحكمه عوامـل أخرى غير التي قررتها الإدارة كالعوامل الشخصية والمصالح ومـشاعر الحـب والكـره وغيرها**(Cazier&Louis, 2007).**

من الخصائص التي تميز منظمات الظل عن المنظمات الرسمية أنها لا تتبع الخريطة التنظيمية نفسها. يقول كوسلر في هذا الصدد "حينما يعمل الأفراد في جماعات يميلون إلـى تكوين جماعات غير رسمية قد لا تتبع خطوط التنظيم الرسمي الذي تعنيه الإدارة ومن جهة أخرى تكون اقل حجما وأكثر تفرعاً، كما يصعب قياس وتقييم أدائها أو معرفة أقسامها فهـي تنشأ بصورة شبه سرية لتكون جماعة صغيرة الحجم نسبيا ولا تكـون معلنـة الأهـداف أو التقسيم" **(Kossler, 2003).**

بينما يرى بويلز أن التنظيمات غير الرسمية هي اكبر قوة مؤثرة على العامل في مقر عمله من حيث أهدافه وإنتاجه وآرائه والإشباع الوظيفي له، وتكون إلـى جانـب التنظـيم الرسمي النسق الاجتماعي المكون لجماعات العمل **(Bowles, 1991).**

وغالبا تستخدم الضبط الاجتماعي كسلطة للتأثير على أعضاءها، والمركز الرسـمي للتأثير على المنظمة الرسمية. ويرى كوسلر أن هذه المنظمات غير الرسمية هي الأداة التي يكتسب الفرد عن طريقها القسط الأكبر من اتجاهاته وأرائه وأهدافه ومثله الأعلى وهي مـن أهم مصادر ضبط السلوك لديه كفرد في جماعة من خلال الضبط الاجتماعي التي تمارسـه الجماعة على أفرادها **(Kossler, 2003).**

على حد تعبير الكاتبان الين وبيلنيك **(Allen & Pilnick, 1973 :8)** " وهـذا التنظيم الرسمي لا يشكل في الواقع إلا جزءا صغيرا من الهيكل التنظيمي بأكمله".

وجاء في الموسوعة الاليكترونية عدة خصائص لمنظمات الظل, كسهولة ارتكابها للأخطاء بسبب ضعف التصميم التنظيمي, ومما يزيد من صعوبة تقييم وقياس أدائها هو كونها منظمات غير مختبرة هيكليا وإجرائيا بصورة عامة, وتخترق الحدود والتعليمات الرسمية المعتادة. **(Wikipedia.2002).**

يلخص الجدول التالي أهم خصائص منظمات الظل والتي تميزها عن التنظيم الرسمي:

جدول رقم (1)

خصائص منظمات الظل

	منظمات الظل	**المنظمة الرسمية**
1	تعبر عن رغبة الأفراد	تعبر عن ما تريده الإدارة
2	تقوم على شبكة علاقات شخصية معقدة	تقوم على علاقات وظيفية رسمية
3	يحكمها معايير من القواعد السلوكية تكون ضمنية وغير مكتوبة	يحكمها هيكل تنظيمي معلن ومكتوب ضمن لوائح وتعليمات
4	جماعة غير معلنة	يوجد سجل بأسماء الأعضاء
5	ديناميكية الحركة وغير مستقرة	ثابتة وموثقة من حيث الالتحاق والانسحاب
6	اصغر حجما وأكثر تفرعا	كبيرة الحجم على شكل أقسام ودوائر ولجان
7	أهداف ومستويات وادوار غير معلنة	أهداف مخططة ومستويات معلنة ضمن هيكل ووصف وظيفي يحدد الأدوار
8	لا يمكن قياس أدائها	يوجد نظام لقياس وتقييم الأداء
9	لا يوجد نظام رواتب أو حوافز مقابل المساهمات	نظام رواتب وأجور وحوافز واضح
10	تستخدم الاتصالات غير الرسمية من شائعات وأحاديث دون وجود خطوط اتصال واضحة	خطوط الاتصال واضحة من خلال قرارات وتسلسل راسي أو أفقي
11	قيادة طبيعية بانتخاب ضمني	تعيين قيادة رسمية مقرونة بصلاحيات وسلطة
12	حل الصراع, التحفيز, والردع من خلال الضبط الاجتماعي والعلاقة الشخصية	ضبط السلوك من خلال أنظمة وقوانين
13	لا تعترف بحدود المكان والزمان	محددة بوقت ومكان رسمي
14	اكبر تأثيرا على العمليات التنظيمية	تأثيرها اقل ومحدود

إيجابيات و سلبيات منظمات الظل :

في الوقت الذي أشار بعض العلماء إلى ايجابيات منظمات الظل وما يمكن أن تقدمه للمنظمة يرى آخرون أن هناك جوانب سلبية تؤثر بشكل اكبر من تلك الايجابيات وفيما يلي عرض لأهم النقاط:

إيجابيات منظمات الظل:

من الفوائد التي قد تحققها المؤسسة في حال تعديل قواعد السلوك السلبية لأعضاء منظمات الظل ما يلي(kolodziejski, 2004), (Johnston، 2008):

1. تساعد منظمات الظل في تحقيق معظم أهداف وسياسات المؤسسة بفاعلية.
2. قد يعمل وجود منظمات الظل على منع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات.
3. تؤثر منظمات الظل في زيادة معدل أداء أعضائها خوفا من تفكيكها أو دخول عناصر غير مرغوب فيها إلى مكان العمل المحدد.
4. تستطيع قيادة منظمات الظل الحد من مقاومة أعضائها لسياسات التغيير وتعمل على تسريعها.
5. تزيد من فاعلية التنسيق في العمل.
6. تسهم في تحقيق الرقابة الذاتية بين أعضائها.
7. قد يساعد التعاون بين أعضائها على تبسيط إجراءات العمل.
8. تعمل منظمات الظل على الحد من الصراع التنظيمي من خلال التفاهم والانسجام بين أعضائها.
9. تزيد العلاقات الشخصية بين أعضائها من الانجاز بدقة وبحد أدنى من الأخطاء.
10. استخدام الاتصال غير الرسمي الفعال بين أعضاء منظمات الظل يزيد من سرعة الانجاز
11. تعمل منظمات الظل على تزويد التنظيم الرسمي بمعلومات لا يستطيع الحصول عليها بطريقة رسمية وقد يحدث هذا من خلال الشائعات أو الهمس الخفي.
12. تعتبر منظمات الظل أكبر قوة مؤثرة على سلوك وشخصية العامل.
13. تساعد منظمات الظل على تخفيف أعباء وضغوط العمل عن أعضائها.
14. تساهم منظمات الظل في التعليم غير الرسمي لأعضائها ما يزيد من مهارتهم.

سلبيات منظمات الظل:

هناك بعض العلماء و الباحثون الذين يرون بحتمية التأثير السلبي لمنظمات الظل ، و من أهم تلك السلبيات ما يلي(Drafke,1997:209).(Charlton, 2009) (Wikepidia, 2002):

1. تؤدي بعض قواعد السلوك السلبية في منظمات الظل كعدم الوشاية بالأعضاء والتستر على أخطائهم إلى حدوث خلل التنظيمي .
2. انضمام رؤساء العمل الرسميين لمنظمات الظل يشكل تهديدا على المؤسسة والأفراد نتيجة للمحاباة والتساهل وغير ذلك.
3. عدم اهتمام المؤسسة بمنظمات الظل يزيد من المطالبة بامتيازات إضافية تفوق إمكانات المؤسسة.
4. تتسبب منظمات الظل بعدد من المشكلات الإنتاجية كتقييد الإنتاج وتعطيل الآلات, وتعليم اعضائها حيل سلبية.
5. قد يكون ولاء أعضاء منظمات الظل للجماعة اكبر من الولاء التنظيمي للمؤسسة مما يدفعهم للتمرد عليها.
6. قد تعمل منظمات الظل على نشر الشائعات الكاذبة لتحقيق مصالحها أو لتشويه صورة الإدارة.
7. حرص منظمات الظل على مصالحها وهيبتها قد يؤدي إلى استخدام العنف والقوة, مع المخالفين لها وبالتالي كثرة ارتكابها للأخطاء.

ويمكن القول بان ما يمكن أن تحدثه منظمات الظل أكثر مما تتوقعه الإدارة سواء في سلوكها الايجابي أو السلبي.

اكتشاف منظمات الظل:

يمكن التعرف على وجود منظمات الظل من خلال الطرق التالية Rubin & (Bommer, 2002):

1. الملاحظة: عن طريق ملاحظة الرؤساء المباشرين لوجود علاقات غير رسمية واتجاه تأثير هذه العلاقات إيجابا أو سلبا ومدى قوة هذا التأثير على المؤسسة.
2. التقييم: حيث يمكن وضع فقرات في نموذج تقييم الأداء لمعرفة المقربين للموظف و درجة الصلة.

كيفية التعامل مع منظمات الظل:

هناك طرق عدة توصي بها أدبيات الإدارة و لكن ما يجمع كل تلك الطرق هو عدم مقاومتها أو التصدي لها بشكل عنيف و هذا سر نجاح الإدارة اليابانيـة ومـن هـذه الطرق الآتي **(Allen & Pilnick, 1973: 22)**:

1. التأكد من سلامة النواحي التنظيمية عن طريق قياس الرضا عن كل جانـب علـى حدا حتى لو استنفذ ذلك وقتاً. لكن أثر ذلك التقييم مهم جدا كون الدراسة أثبتت أن الضغوط التنظيمية من الأسباب المهمة لنشوء منظمات الظل, فـيمكن تخـصيص تقييم دوري لمواكبة أي تغيير يطرأ على المنظمة.
2. يفضل أن تقوم بذلك إدارة الموارد البشرية أو إدارة الدراسات والتطوير كجزء من مهامها
3. الاهتمام بحاجات العاملين النفسية والاجتماعية عن طريق النـشاطات الرياضـية والثقافية و إقامة نوادي للموظفين وتقليل الرسـمية بـين المـستويات والاهتمـام بالعلاقات الإنسانية .
4. الاتصال بشكل مستمر عن طريق اللقاءات والاجتماعات الدورية.
5. توضيح الأوامر و نقل الأخبار بصورة دقيقة وعدم فسح المجال أمام الشائعات.
6. ضرورة نقل الثقافة التنظيمية بصورة مبسطة وبشكل مفهوم والتأكد من فهم الأفراد لها.
7. تحديد القادة الطبيعيين أو قادة منظمات الظل ومحاولة كسب ولائهم و عقد دورات تتعلق بمنظمات الظل و صداقة العمل وانعكاسات السلوك الـسلبي علـى الفـرد والمنظمة.
8. نقل منظمات الظل من السر إلى العلن و تسليط الضوء عليها ومكافـأة أعـضائها الإيجابيين.
9. المشاركة بالمناسبات الاجتماعية الخاصة بالعاملين.
10. استخدام أسلوب النقل الداخلي بين الأقسام في حال عدم تجاوب أعضاء منظمات الظل الفاعلين.

العناصر الخارجية المؤثرة على منظمات الظل:

هناك مجموعة من العناصر الخارجية تلعب دورا في التأثير على منظمـات الظل من أهمها**(الصليبي ,2008 :15)**, **(الصيرفي, 2003 :198)**, **(عبد البـاقي ، 2002 : 157-160)**:

1. النقابات والاتحادات العمالية: وفي هذا الاتجاه فإن ألبر مستر ينطلق من فرضية عامة فحواها أن الجمعيات تشكل ُأطُراً ووسائلَ يلجأ أليها الأفـراد والجماعـات لإظهار اجتماعيتهم, ولا يمس التغير الاجتماعي الأفراد والجماعات كافة بالحـدة نفسها, فالأفراد والجماعات الأكثر شعورا بحدة التغير هم الأكثـر إقبـالاً علـى تشكيل الجمعيات والأكثر إقبالاً على المشاركة.
2. المنافسين: تؤدي المنافسة مع المؤسسات الأخرى إلى زيادة تماسـك منظمـات الظل من خلال تجمع جماعة العمل مع بعضهم البعض ويكثر لديهم الحديث عن أنفسهم بكلمة (نحن) مقابل (هم) والتي يقصدون فيها منافـسيهم وهـذا يـدفع بمنظمات الظل لتحقيق درجة عالية من الأداء أو الإنتاجية , لإثبـات ايجـابيتهم للمؤسسة ولضمان إستمرارية مؤسستهم في مواجهة المؤسسات الأخرى.
3. العملاء: ويلعب العملاء دورا هاما في تكوين أنشطة منظمات الظل, من خـلال المصالح المتبادلة فيما بينهم , حيث تصل إلى حد العمل على زيـادة أو تقليـل الإنتاجية تحقيقا لمصالح العملاء و منظمات الظل.
4. الموردون: قد يلعب الموردون دورا في التأثير على سلوك منظمات الظل فمـن خلال إدارة العطاءات أو المشتريات مثلا , فقد تتشكل علاقات بـين فئـة مـن الموردين وقسم المشتريات في المؤسسة أسسها المصالح والمنافع المشتركة بين الطرفين حيث يستفيد الموردون بزيادة مبيعاتهم وترويج بـضاعتهم أو تـسهيل مهمتهم مقابل استفادة منظمات الظل من ذلك بالحصول على منافع مادية أو تلبية إحتياجاتهم بطريقة ما.

لكن قد نلحظ أيضا بان الإدارة الرسمية من خلال اللوائح والتعليمات وطريقة التعامل الإنسانية وتقديمها للحوافز المادية والمعنوية وتلبية احتياجات العاملين لـديها

بدرجة عالية تصل فيها لمستوى الرضا، وهنا نجد العاملين يتحدثون عن منظماتهم أكثر من ذواتهم ويميلون إلى الدفاع عنها.

5. أصحاب المصالح من حملة الأسهم: حيث تتأثر منظمات الظل عندما يسود الترويج لأصحاب المصالح الخاصة على حساب مصالح المؤسسة, فقد تنشأ وتتكون منظمات ظل داخل المؤسسة لصالح فئات معينة.
6. عوامل البيئة المحيطة: قد تلعب القوانين المحلية والدولية دوراً فاعلاً في التأثير على منظمات الظل من حيث تشكيلها أو تفعيل ممارستها من خلال تثقيف العاملين بحقوقهم وإلزام المؤسسة بتلبية احتياجاتهم ومطالبهم مما يؤثر في سلوك منظمات الظل فيها.

بالإضافة إلى بعض العوامل الثقافية والاجتماعية كالقيم الاجتماعية السائدة، والظروف الاقتصادية من بطالة وفقر، وعدم تناسب الرواتب و الأجور مع القوة الشرائية، والعوامل التكنولوجية كالخوف من إحلال التكنولوجيا محل الأيدي العاملة وبالتالي ضياع مصالح عديد من العمال، فيؤدي إلى التماسك لمواجهة ظروفهم الصعبة أو قد تؤدي أصوات الالآت والمعدات الثقيلة في المؤسسة بإعاقة الاتصال بين العاملين مما يؤدي إلى تفكيك الجماعة.

وقد خصص الجزء التالي لتوضيح بعض مفاهيم وخصائص الجماعة التي هي الوحدة الأولى والاهم في منظمات الظل.

أسباب الانضمام لمنظمات الظل:

تنشأ منظمات الظل لتحقيق مجموعة من الأهداف أو لإشباع حاجات أهمها **(الخضراء وآخرون,1995 :148) (القريوتي, 1989: 94)**:

1. الحاجة إلى الصحبة (Affiliation Needs) حيث تنشأ منظمات الظل بهدف إشباع حاجة الأفراد إلى الصداقة والدعم.
2. الحاجة إلى تحقيق هوية اجتماعية (Identity) ودرجة من تقديرات الذات (Self esteem) حيث يستطيع الفرد من خلال عضويته في منظمات الظل أن يدرك صورته عن ذاته وهويته بشكل أفضل ,مما يشبع حاجاته لتقدير الذات .

3. الحاجة لمعرفة الحقائق: قد يستطيع الفرد من خلال عضويته في منظمات الظل أن يكون فكرة واضحة وثابتة عن الحقائق التي تدور حوله في البيئة التنظيمية التي يعيش فيها , وبالتالي فهي مساعدته على فهم السلوك المقبول لدى الآخرين , مما يقلل من مشاكل التكيف لديه .
4. الحاجة إلى زيادة الشعور بالأمن وممارسة القوة أو النفوذ حيث يشعر الفرد بالسند والدعم من منظمات الظل التي ينتمي إليها .
5. الحاجة إلى زيادة التعاون المتبادل في العمل, فمن خلال اشتراك الفرد في عضوية منظمات الظل تنشأ بينه وبين الأعضاء أشكال من التعاون المتبادل كالتعويض في حالة المرض والغياب أو المساعدة في تخفيف الملل, وتبادل وجهات النظر في حل مشاكل العمل.

المعايير السلوكية لمنظمات الظل:

تعتبر المعايير (Norms) احد وسائل الرقابة و التأثير التي تضعها منظمات الظل, حيث يعرف القريوتي المعيار بأنه " القاعدة السلوكية التي يقبل بها الأفراد في الجماعة بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة وإلا يتعرضون للعقاب " وتتميز المعايير التي تضعها الجماعات غير الرسمية بما يلي **(القريوتي , 1989 : 99)**:

1. تحديد ما يجب وما لا يجب عمله في المواقف المختلفة.
2. الثبات فهي توفر للأفراد معايير سلوكهم في الحاضر والمستقبل.
3. إمكانية الوصول إليها بالإجماع, وتتوزع المسؤولية فيها على مختلف أعضاء الجماعة.
4. الاعتمادية في تطبيق المعايير على وسائل جماعية وليس فردية فيما يبعد الحرج عن شخص أو جماعة صغيرة إذا كانت مسؤولية تطبيقها تقع عليه لوحده.
5. الالتزام بها يعتبر مصدر رضا الأعضاء كونها ذات أهمية بالغة لهم.

فالمعايير الاجتماعية هي "التي تكون الإطارات المرجعية للعلاقات بين الأعضاء **(الصيرفي, 2003 :116)**.

إن أهداف منظمات الظل تتجه غالبا إلى الحد من الإنتاج وزيادة الغياب في ضوء إشباع حاجات أفراده وتحقيق أهدافهم، فالجماعة تضع حدوداً للإنتاج وتتحكم به حسب درجة رضا أفرادها مجتمعين عن المنظمة**(Kolodziejski, 2004).**

تماسك منظمات الظل :

يعتبر تماسك الجماعة من العمليات الجماعية المهمة لمنظمات الظل, حيث يشير هذا المصطلح بشكل عام إلى الجاذبية الموجودة بين أعضاء منظمات الظل, كما يظهر روح التعاون التي تحاول المؤسسة إيجاده بين أعضاء جماعات العمل (**Bascal, 2007**).

في حين حدد البعض تعريف تماسك الجماعة على انه "محصلة القوى الناتجة عن التفاعل والتي تجذب الأفراد نحو الجماعة" ومن ذلك نجد بان تماسك منظمات الظل يتضمن أيضا التقارب الشديد بين مكونات الجماعة ,والروح المعنوية , والاتحاد والقوة , والإنتاج, والعمل الجماعي بروح الفريق, الاندماج في العمل, التكامل وجاذبية الجماعة, والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ومعاييرها **(زهران, 1977 :85)**.

مقاييس تماسك منظمات الظل:

لجأ الباحثون إلى عدد من المقاييس والتي تقيس تماسك منظمات الظل وأهمها الآتي **(Bearson, 2003)**:

1. أحاديث الأعضاء: وذلك عن طريق ملاحظة عدد المرات التي يستخدم فيها الأعضاء في منظمات الظل كلمة "انا" وكلمة "نحن" في أحاديثهم, بالإضافة إلى الكلمات المعبرة عن الشعور بالرضا من عدمه.
2. مقاييس الصداقة: من المؤشرات الهامة التي تدل على قوة تماسك منظمات الظل درجة التعاون و نسبة التواصل فيما بينهم.
3. مسايرة أعضاء منظمات الظل لمعاييرها: إذا شارك أعضاء منظمات الظل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير بمعاييرها فان ذلك يزيد من درجة التزام الأعضاء بتلك المعايير ومسايرتها و بالتالي يزيد من تماسكها.
4. الحالة الانفعالية لأفراد منظمات الظل: حيث أن البيئة المحيطة والمباشرة في منظمات الظل تؤثر في الحالة الانفعالية لأفرادها.
5. الإسهام والانتظام في نشاط منظمات الظل: أثبتت دراسة **(Johnston, 2008)**

وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متوسط غياب العمال داخل قسم من أقسام الشركة التي يعملون فيها وبين درجة الرضا عن العلاقات الشخصية في صفوف أعضاء هذا القسم.

العوامل المؤثرة في زيادة تماسك منظمات الظل:

ركز كثير من الدارسين والباحثين على دراسة العوامل التي ترتبط بزيادة تماسك أعضاء منظمات الظل وأهمها الآتي**(الصيرفي, 2003 :203)**:

1. حجم منظمات الظل: حيث دلت النتائج بأنه كلما كان حجم منظمات الظل صغيرا كان تماسكها ورضا أعضائها أكبر, ذلك لأن الجماعات الصغيرة تتيح لأعضائها فرصاً كثيرة للاتصال, وتكوين علاقات وثيقة فيما بينهم.
2. المساواة في المكانة بين الأعضاء: ويشير هذا العامل إلى أن هناك تناسبا طرديا بين المساواة في المكانة بين أعضاء منظمات الظل, وما تتمتع به منظمات الظل من تماسك.
3. ثبات العضوية: حيث يشير هذا العامل إلى أن ثبات عضوية منظمات الظل وعدم تغير أعضائها يؤثر إيجابا في تماسك الجماعة, حيث تؤدي الاستمرارية بوجود وقت كاف للأعضاء لتطوير علاقات قوية بين بعضهم البعض.
4. تماثل (تشابه) الأعضاء: حيث انه كلما كانت خصائص الأعضاء أكثر تشابها كانت منظمات الظل أكثر تماسكا, فتشابه الأعضاء يعتبر عاملا مهما في تكوين العلاقات الاجتماعية.
5. وجود عدو أو خطر خارجي يهدد منظمات الظل: حيث يؤدي وجود عدو أو مصدر خارجي غالبا إلى زيادة تماسك منظمات الظل في مكان العمل, وكثيرا ما يشار إلى هذا النوع من التماسك بمشاعر "نحن " مقابل "هم" ولكن قد يحدث في بعض الأحيان أن يتطور شعور "نحن/هم" داخل المؤسسة نفسها (مثل العاملون من جهة والإدارة من جهة أخرى) وعلى الرغم من زيادة مشاعر التماسك داخل منظمات الظل إلا أن هذا قد يبدد الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الشركة إذا ما نظر العاملون إلى الإدارة على أنها العدو.

العوامل المؤدية إلى تفكك منظمات الظل:

في الوقت الذي توجد فيه نقاط إيجابية تؤدي لتماسك منظمات الظل فأن هناك جوانب سلبية قد تؤدي إلى تمزق منظمات الظل و تفككها، مثل عدم إشباع منظمات الظل لحاجات أعضائها و انخفاض مكانة الفرد فيها، أو انخفاض التفاعل بين أعضائها وكذلك الصراع وعدم الاتفاق على قرار جماعي فيما بينهم، واستخدام القيادة فيها طريقة ديكتاتورية (تسلطية) أو فوضوية، وصعوبة الاتصال فيما بينهم و أيضا تناقض المعايير داخل الجماعة حيث تتناقص جاذبية الجماعة في حال اختلاف أفرادها على طريقة حل مشكلاتها كما قد تتناقص جاذبية الجماعة في حال كانت خبرات الفرد فيها غير كافية فيشعر الموظف بأنه غير مؤهل للقيام ببعض الأعمال التي تطلب منه و تسبب له الحرج مثل الخطابة أو إدارة المناقشة، و قد ينسحب الأفراد من الجماعة نتيجة لوجود أشخاص ذوي نزعة تسلطية أو أنهم ذوي خصائص غير مشجعة كما قد تنقص جاذبية الجماعة إذا كان الاتصال بين أفرادها صعبا نتيجة لتعدد القوميات أو اللغات كما يحدث في بعض الشركات متعددة الجنسيات, كما قد تنقص جاذبية الجماعة في حال إنضمام الفرد لمنظمات ظل أخرى أكثر إشباعا لحاجته و لا يجد الوقت الكافي للعضوية بين الجماعتين **(Cazier&Louis, 2007).**

وقبل الانتقال للحديث عن المتغير التابع من المفيد ان تقدم الدراسة نبذة مختصرة عن الجماعة

مفهوم الجماعة:

تعتبر الجماعات احد الدعائم الأساسية وجزء هاما من مكونات أي نسق أو تنظيم اجتماعي, أو إداري فمعظم الكائنات الإنسانية تدخل الجماعة منذ لحظة ولادتها, وأثناء مراحل حياتها تصبح جزء من عدد كبير من الجماعات المختلفة حجما ونوعا بدء من الأسرة إلى جماعة الأصدقاء في التعليم,العمل,السكن, السفر...الخ

فالجماعة وحدة اجتماعية تتكون من اثنين فأكثر بينهم تفاعل اجتماعي متبادل, ولغة مشتركة تمثل أداة الاتصال الرئيسة ويتحدد فيها ادوار ومكانة لكل فرد.

فيعرفها(**الغمري,1978 :65)** بأنها "تجميع لعدد معقول من الأفراد ويتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فردا , ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بـين أوجه النشاط الذي يمارسه الأعضاء, كما يجب أن يشير هذا السلوك إلى نوع مـن الانتظام.

بينما يعرفها **(الكايد ,1991 :26)** بأنها أي صـورة مـن صـور التـشكيل الجماعي المؤسس على إتباع دافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة وكـذا دافـع القبول الاجتماعي, وعمل نوع من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعـة ووحدة أهدافها واتجاهاتها.

فيما يعرفها البعض بأنها مجموعة من اثنـين أو أكثـر يتفـاعلون بحريـة ويشاطرون أهداف ومعايير جماعية, ولهم هوية مشتركة **(Knox, 2007).**

كما تعرفها هذه الدراسة بأنها تجمع عدد صغير نسبيا من الأفـراد بـشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويـشعرون فيمـا بيـنهم بالتجاذب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.

أنواع الجماعات:

تختلف النظرة إلى الجماعة باختلاف أنواعها حيـث يفيـد معرفـة أنـواع الجماعات في معرفة أنواع العلاقات الدينامية وأنماط التفاعل بين أفرادها وتأثيرهـا على سلوك أعضائها ونظرا لتعدد أنواع وتصنيفات الجماعات فان ما يهمنا في هـذا المجال هو الحديث عن الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

الجماعة الرسمية

تشير إلى تلك الجماعة التي نشأت بقرار رسمي كجزء مقصود من التنظيم الرسمي بهدف المساعدة في تحقيق أهـداف المنظمـة ومـن أشـكالها**(الخـضراء وآخرون,1995 :148)**:

أشكال الجماعات الرسمية(الخضراء وآخرون,1995 :148):

1. جماعة العضوية: وهي تشير إلى تلك التي ينتمي إليها الفرد فعـلا جماعـة الأمر: وهي تتكون من جماعة العمل ورئيسها المباشر

2. جماعة المهمة: وهي الجماعة التي يعمل أفرادها سوية لانجاز عمل واحد , وقد تتكون من أفراد يرتبطون بعدة مشرفين.
3. قوة المهمة: وهي جماعة مؤقتة تشكل لتحقيق هدف محدد أو حل مشكلة محددة.
4. اللجان الدائمة : وهي شكل من أشكال الجماعات الرسمية الدائمة نسبيا في مهامها, ولكن عضويتها قد تتغير عبر الظروف .
5. اللجان المؤقتة: هي جماعات تخلق لحالة بذاتها ثم تنتهي بانتهاء الحالة.

الجماعة غير الرسمية:

هي عدد من الأفراد شخصين أو أكثر داخل المؤسسة تجمعهم مصالح وأهداف تتعارض في معظم الأحيان مع أهداف المؤسسة ويتفاعلون باتصال غير رسمي وتحكمهم معايير خاصة غير تلك التي تحددها الإدارة الرسمية **(عبد الباقي، 2002 :86).**

فتنشأ هذه العلاقات خارج إطار الرسمية, وذلك لان العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم , ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية **(لعديلي ,1995 :279).**

وقد تنشأ الجماعة غير الرسمية بسبب التفاعل بين الأفراد واعتمادا على عوامل الجذب والنفور أو الحب أو الكره, كما أنها لا تعتمد في ظهورها على القرار الرسمي , ولا تتكون استجابة لمقتضيات الهيكل التنظيمي المقرر , وفي كثير من الأحيان يعبر عنها " بجماعة المرجع "(Reference Group) أو جماعة الانتماء (Identification Group) لأنها قد تشكل مرجع لتفكير أعضائها وسلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم.

أشكال الجماعات غير الرسمية (الصيرفي ,2003 :64):

1. جماعة المصلحة (interest group): وهي التي تتكون من العاملين الذين لا ينتمون إلى جماعات رسمية واحدة في التنظيم حيث ينضم هؤلاء الأفراد إلى جماعة المصلحة لتحقيق أهداف متبادلة فيما بينهم, وعادة فان أهداف هذه الجماعة لا تتفق مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

2. جماعة الصداقة: وقد ينشأ مثل هذا النوع من الجماعات لان أفرادها يتماثلون في بعض الجوانب الخاصة كتقارب السن أو يشتركون في معتقد معين, هواية, نشاط اجتماعي, ديني, رياضي.

الفاعلية:

عند الحديث عن الفاعلية يجب التفكير بالأهداف والنتائج المحددة مـسبقا أو الصورة الموجودة في الأذهان وتعني الوصول إلى الهدف المتوقع بأفـضل نتيجـة ونوعية ممكنة.

وتعتبر الفاعلية ذات أهمية بالغة للمنظمات وذالك لارتباطها بجميع عناصـر العملية الإدارية إلا أن كثير من الخلط الذي يقع به البعض عند الحديث عن الفاعلية والكفاءة حيث يتم تناول المصطلحين غالبا للدالة على نفس المعنى, علما بان هنـاك حدود واضحة وفرق كبير بينهما فالفاعلية تعني تحقيـق الأهـداف أو المخرجـات النهائية والنتائج المرغوبة بينما تتعلق الكفاءة بالمـدخلات وعلاقتهـا بالمخرجـات ويمكن قياسها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مـن رأس مـال والآلات ومواد خام ومورارد بشرية بالمقارنة مع الموارد المخطط لها مـن نفـس عناصـر المدخلات (**جودة, 2006 :227-228**).

مفهوم الفاعلية

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الفاعليـة تبعـا لاهتمامـات الكتـاب والباحثون وخلفياتهم النظرية ونتحدث هنا بشكل عام عن القدرة على تحقيق الهـدف مقارنة بمعايير محددة مسبقا.

كما عرفت على أنها العمل على بلوغ أقصى درجات الانجاز لتحقيق أفضل نتائج **(الكيلاني, 1997 :11).**

أما القريوتى فعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلـة وقصيرة الأجل والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهـات المعنية بالتصميم ومرحلة النمو أو التطور الذي يمر به التنظيم **(القريوتى، 2000).**

ويعرفها الشماع بأنها السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطـور **(الشماع ، 2000 : 28).**

عرف **(حريم 2003 :72)** الفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما أنها تعني الوصول إلى أفضل نوعية ممكنه من السلع أو الخدمات المقدمة **(القريوتي, 2004 :21)**

في حين عرفها آخرون على أنها نسبة المخرجات الفعلية إلـى المخرجـات المتوقعة (**جودة, 2006 : 228**).

ومن خلال طرح الصور المختلفة لمفهوم الفاعلية نجد بأنها تشترك بمجموعة من العناصر وهي كالآتي:

1. أنها تتمحور حول قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف المحددة.
2. قدرة المنظمة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة من سلع وخدمات.
3. الاستخدام الأمثل للموارد.
4. المخرجات الفعلية تفوق أو تعادل المخرجات المتوقعة.

وبذلك تعرف هذه الدراسة الفاعلية على أنها القدرة على تحقيق أفضل النتائج المحددة مسبقا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

الفاعلية الإدارية:

هي النتيجة آلتي يحققها المدير والمقياس الذي يدل على إنجازه للأهداف ومدى ما يحققه من مخرجات وترتبط فاعلية المدير بقدرته على اختيار الأهداف المناسـبة وصياغتها ولتكون قابلة للقياس والعمل على تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيـق هـذه الأهداف ويساعد المدير في الوصول إلى درجة عالية من الفعالية ومدى قدرته على تحديد الأشياء الصحيحة في العمل ثم إنجازها **(الشيخ ،1997).**

وهى أبعد من أن تتحقق بمجرد توافر صفات ومهارات معينة لدى المديرين إلا أن توافر هذه الصفات إلى جانب قدرات وقيم المديرين قد يشكل الأساس الذي ينطلق منه المدير نحو تحقيق الفاعلية ويلعب الموقف الإداري بعناصره المختلفة (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء ، طبيعة العمل ، المتطلبات التي تمليها طبيعة المنصب) تأثيرا

واضحا في مساعدة المدير على تحقيق أهدافه والوصول إلى درجة عالية من الفعالية **(الهوارى، 2000)**.

والفاعلية الإدارية محور نسبي لا نهاية له فكلما كان الأمر فعالا كانت هنـاك درجة أكثر فعالية ويتدرج المديرون على هذا المحور اقترابا وابتعـادا مـن هـذه المحاور **(العديلى،1995)**.

وجاء مدخل الفاعلية الإدارية نتيجة عدم رضا الباحثين عن نظريـات القيـادة الإدارية وأنماطها وعجزها عن الخروج بمفهوم واضح ومحدد وشامل ويستند هـذا المدخل إلى محاولات التعرف على العوامل التي تؤدي إلى صفات المـدير الفاعـل مثل الصفات الشخصية والمهارات الإدارية والمعرفية والمعتقدات والقيم.

إن الفاعلية الإدارية مسألة مقرونة بتحقيق النتائج والمخرجات التي ينجزها المـدير بحكم المنصب الذي يشغله وذلك من خلال ممارسته لسلوكيات تؤدى به إلى تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم مع التأكيد على الإنجاز الفعلي وليس على السلوك ويجـرى الحديث عن ضرورة توافر مجموعة من القدرات والمهارات التـي تـساعد علـى وصول المدير إلى درجة عالية من الفاعلية الإدارية منها **(الهوارى، 2000)**:

1- الاهتمام بالإنجاز والتفكير بتحقيق النتائج المتوقعة من المنصب الـذي يـشغله المدير وذلك بالبحث عن كيفية ربط حاجات الأفراد ورغباتهم بمتطلبات العمل.

2- الطريقة المتميزة في الإدارة وحيث أن الفاعلية مرتبطة بتحقيق النتائج والتي لا تقع على عاتق المدير وحده بل هي مسؤولية الجميع لذلك ينبغـي أن تكـون طريقة المدير ومنهجه في الإدارة طريقة متميزة تعتمد على تحقيق النتائج من خلال الآخرين وتشجيع العمل بروح الفريق وإشراك المرؤوسين فـي وضـع أهداف المنظمة وحل مشاكلها وتعزيز الرقابة الذاتية وتشجيع الإبداع .

3- التفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية تقوم على مشاركة الآخـرين فـي صنع واتخاذ القرارات بشكل حقيقي وصولا إلى قرارات رشيدة قابلة للتطبيق ،العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهـداف التنظـيم مـن خـلال إشـراك المرؤوسين لتحقيق أفضل النتائج ويأتي دور المدير بإعطاء أهمية لأهداف كل منصب إداري في المنظمة والتأكد من عدم التعارض فيما بينهـا واسـتغلال

الفرص التي تتطلب المبادأة والابتكار والتركيز على الأهداف الرئيسة وعـدم تشتيت الجهود .

4- النظر للتنظيم على انه نظام للتعاون، العلاقات والاتـصالات فيـه عـضوية وليست رئاسية تسوده روح الفريق والصراحة والمصلحة المتبادلة بين الأفراد من جهة والتنظيم من الجهة الأخرى.

وعلاوة على ذلك فإن المدير الأكثر فاعلية مدير يؤمن بأن الالتـزام أفـضل طرق التحفيز مقارنة مع الحوافز المادية مثلا كما يؤمن بالرقابـة الذاتيـة لتحقيـق الهدف الملتزم به مما يساعد على الاحترام المتبادل بين الأفراد وتـشجيع الابتكـار والأداء الجيد .

وتتحقق الفاعلية الإدارية من خلال فهم الـسلوك الإنـساني والتنظيمـي فـي المنظمة الناجم عن تفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية الأمر الـذي يسهم في إنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للأفراد والمنظمة **(العديلى، 1995)**.

ويأتي الاحتراف المهني كأحد العوامل التي تساعد في تحقيق المدير لفاعليتـه ويدل الاحتراف على مستوى الكفاءة في إدارة الأفراد في العمل وينتج مـن تكامـل المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية المستمدة من نظـام التعلـيم والخبـرات الحياتية **(النوري، 1999م).**

وعليه تعرف هذه الدراسة الفعالية الإدارية على أنها استخدام المديرين للموارد التنظيمية (الآلات, الخامات, الأفراد,الأموال) لتحقيق الأهداف التنظيمية وفي حالـة نجاح الإدارة باستخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المنظمة , فإنها تعتبر إدارة فعالة.

العوامل المؤثرة في قياس فاعلية المنظمة:

تؤلف مؤشرات الفعالية والكفاءة معا معايير لدرجة نجاح المنظمة من خـلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها, والنجاح مقياس مركب يجمع مـابين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو اشمل من أي منهما. والمنظمة تكـون كفـؤة عنـدما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لهـا بـشكل امثل، وفي كلتا الحالتين أي السعي لتحقيق الفعالية والكفاءة معاً تستطيع المنظمة أن

تواصل البقاء والاستمرار في العمل، وتستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها. فالمنظمة القادرة علـى تـأمين المـستلزمات البـشرية والمادية والمعلوماتية بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها .

أهمية الفاعلية الإدارية:

تكمن أهمية الفاعلية الإدارية بالنسبة للمنظمة كونها ترتبط بجوانب العمليـة الإدارية بمجملها, لذا فقد اهتمت المنظمات بتحقيق الفاعلية الإنتاجية أو الإدارية من خلال خططها التنموية المستقبلية، كما تزداد أهمية عنصر الفاعلية فـي المنظمـات كنتيجة للتنافس الشديد وبسبب ندرة الموارد وتزايد كلف الإنتاج ووسائله, والرغبـة في الحصول على خدمات مميزة ومنتجات ذات جودة عالية. وبناء على ذالك فقـد أصبح النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرتها علـى اتخـاذ القـرارات المناسبة، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس المخاطرة المحسوبة, كمـا يتم تقويم الفاعلية في ضوء ما تم تحقيقه من أهداف محددة، حيث توسم المنظمـات بالفاعلية في حال كانت المخرجات فيها أكثر وأفضل من المدخلات، وكـذلك كلمـا كان الوقت والجهد المبذول من اجل الوصول إلى المخرجات اقل واقصر (**جـودة, 2006 : 217**).

مداخل الفاعلية الإدارية:

لدراسة موضوع الفاعلية بشكل مفصل لا بد من التطرق لعدة مداخل رئيـسية أهمها الآتي **(السالم ، 1999م):**

1. **مدخل تحقيق الهدف:** إن فاعلية المنظمات ترتبط بتحقيقها لأهدافها على أن تكون الأهداف شرعية، واضحة، قابلة للقياس والتحقق ويركز هذا المـدخل على المخرجات فقط.
2. **مدخل النظم:** إن فاعلية المنظمات ترتبط بقدرتها على التفاعل بنجـاح مـع بيئتها الخارجية، حيث يعتبر هذا المدخل أن المنظمات عبارة عـن أنظمـة فرعية متفاعلة مع المنظمة ويؤخذ على هذا المدخل عدم المرونة، وصعوبة استجابة المنظمة للبيئة.

3. **مدخل العناصر الإستراتيجية:** يرى هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي العناصر التي تؤثر على استمرارية نشاط المنظمة.
4. **مدخل القيم التنافسية:** أي أن أهداف المنظمة غير ثابتة وديناميكية بحسب الموقف.

وعلى الرغم من ذلك فان هناك عوامل أساسية تلعب دورا رئيسيا في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها, وقد تباين الباحثون والمتخصصون في عرض وتحديد هذه العوامل واختلفوا في درجة تأثيرها وأهمها الآتي **(الشماع وخضير, 2001 :331-332)**:

1. العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أداءها الفني بوجه عام.
2. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصال المعتمدة بينهم، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيم والتوازن للمنظمة.
3. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدراتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين, وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمات وبيئتها, وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها .

ويتضح بأن هذه المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها, لذلك فان السعي الحثيث

للمنظمة في تحقيق أهدافها يجعلها قادرة على التطـور والنمـو والاسـتقرار و الاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا.

البعد الاجتماعي للفاعلية الإدارية:

يركز هذا البعد في دراسة الفاعلية على تحقيق التوازن بين متطلبات العمليـة الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، والتـي تعتبـر العوامل الأكثر تفسيرا للفاعلية من كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظـيم، ومنـه فالعملية التنظيمية ليست بعداً مادياً وحسب وإنما عبارة عن جهود إنـسانية – فـي شكل طاقة بشرية- يقوم بها الفرد بغرض التنسيق بين مختلـف مكونـات العمليـة التنظيمية، ونشير إلى أن عوامل تحقيق الفاعلية من هذا المنظور تتمثل فـي الآتـي **(حريم 2003)**:

1. أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
2. أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهـداف المـسطرة علـى مستوى المؤسسة.
3. العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
4. التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
5. أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
6. أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد رسمية وغير رسمية.

كل هذه العوامل تسمح بتكييف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبـات الفـرد ويقلل من التفاعل السلبي بين مكونات العمليـة التنظيميـة، أو المنـاخ التنظيمـي، فالغيابات والصراعات تشكل صور لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومؤشـرات تسمح بتشخيص الوضعية حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التـي تسمح بتحسين مستوى الفاعلية باعتبار أن النتائج تظهر على المدى الطويل.

بالإضافة إلى ذلك فإن البعد الاجتماعي للفاعلية يركز على متغيرات نوعيـة ترتبط بالجانب السلوكي للفرد، ومنه يجب على المؤسسة إيجاد الوسائل الكفيلة بجمع

هذا النوع من المعلومات وتحليلها وذلك عن طريق المقابلات والاستبيانات واعتماد الوسائل الإحصائية التي تسمح بالوقوف على تطور اتجاه الفاعلية **(قوي, 2000).**

مستويات الفاعلية الإدارية:

يمكن تصنيف الفاعلية إلى أربع مستويات أساسية كالآتي **(جـودة, 2006 : 230)**:

1. فاعلية الفرد: حيث يتمثل هذا المستوى من الفاعلية بقدرة الفرد علـى تحقيـق الهدف المحدد له أو المطلوب منه
2. فاعلية الأقسام: حيث يتعلق هذا المستوى من الفاعلية بمدى تحقيق كل قـسم أو شعبة للأهداف المحددة لها .
3. فاعلية المجموعة: حيث يتم التركيز في هـذا المـستوى علـى مـدى تحقيـق المجموعات من فرق عمل وأقسام للأهداف المطلوبة منهم .
4. فاعلية المنظمة: ويتعلق هذا المستوى بمدى فاعلية المنظمة ككـل فـي تحقيـق أهدافها الكلية والوصل إلى النتائج المطلوبة.

وبناء على ما تقدم فإننا نجد أن فاعلية المنظمة ما هي إلا انعكـاس لفاعليـة أقسامها ومجموعات العمل وفاعلية الأفراد المكونة لتلك الجماعات.

معوقات الفاعلية الإدارية:

هناك بعض المعوقات التي تحد من الفاعلية الإدارية وأهمهـا الآتـي**(كنعـان, 2002: 401-408)**:

1. أسباب تتعلق بطبيعة التنظيم مثل حجم المنظمة وانتـشار وتعـدد أقـسامها الإدارية.
2. أسباب تتعلق بالتأثيرات النفسية والاجتماعية سواء كان مصدر تلك التأثيرات قيادة المنظمة أو العاملين فيها أو مناخ العمل والبيئة الخارجية.

وتعتبر المنظمات التي تتصف بعلاقات إنسانية قوية ذات فاعلية اكبـر فهـي تحاول دائما التغلب على الصعوبات بكل ما تملكه مـن طاقـات, علـى عكـس المنظمات ذات العلاقات الإنسانية الضعيفة فإنها تتداعى أمام تلك الصعوبات التـي تعترضها.

نبذة عن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:

انبثقت فكرة الضمان الاجتماعي في الأردن بتاريخ 1977/4/6 لإيجاد إطار تشريعي يتجسد فيه ضمان اجتماعي يكفل للفرد العامل الراحة والطمأنينة في حالة مرضه وعجزة وشيخوخته، ويهيئ لأفراد أسرته العيش الكريم, وكان عدد الموظفين في بداية مباشرة المؤسسة لعملها (5) خمسة موظفين واليوم وصل إلى (1245) موظف.

بتاريخ 2001/6/1 صدر قانون الضمان الاجتماعي رقم (19) لسنة (2001) واشتمل على عدد من التعديلات على القانون وصدر كقانون دائم.

2.2 الدراسات السابقة:

نظرا لندرة ما كتب في موضوع منظمات الظل في المنطقة العربية كان من الصعب الوصول إلى دراسات تناولت الموضوع بشكل مباشر, لذلك استعانت الدراسة بالأدبيات المتوفرة في المكتبات العربية والتي تناولت جانباً أو أكثر بشكل غير مباشر. وقد تم الرجوع إلى عدة دراسات باللغتين العربية والأجنبية في بيئات مختلفة وهي كالآتي:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة **(البلادي, 2009)** بعنوان" **واقع التنظيمات الإدارية غير الرسمية بمدارس مركز الإشراف التربوي بجنوب الطائف من وجهة نظر المعلمين**" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة التنظيمات الإدارية غير الرسمية بمدارس مركز الإشراف التربوي بجنوب الطائف من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على دور التنظيمات الإدارية غير الرسمية فيها للتوصل إلى كيفية التقليل من سلبيات التنظيمات الإدارية غير الرسمية, وطبقت على (430) مبحوثاً بنسبة بلغت (72%) من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : أشار عدد من المعلمين إلى أهمية التخلص من التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة. كان من أهداف التنظيمات الإدارية غير الرسمية هي تحقيق المصالح المتبادلة وإشباع

رغبات الأعضاء يجب التقليل من سلبيات التنظيمات الإدارية غير الرسمية في حالة وجودها كما أوصت الدراسة بعقد الدورات للمعلمين في مهارة المجال النفسي و طرق التعامل مع التنظيمات الإدارية غير الرسمية, و.إدراك الدور الكبير لمديري المدارس في التعامل مع التنظيمات الإدارية غير الرسمية بتوفير الإشباع الوظيفي للمعلمين.

وقام (**الذبحاني ,2009**) بدراسة تحت عنوان "**التصنيع والتغير الاجتماعي**", ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تكيف العمال في الوسط الصناعي في مدينة صنعاء , حيث تكونت عينة الدراسة من (30%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ (211) عامل وعاملة, ولقد انتهت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الرضا عن العمل لا يختلف باختلاف الجنس ونمط ملكية المصنع والخلفية الريفية والحضرية والدخل , كما أكدت الدراسة أن الرضا عن العمل لأفراد العينة هو رضا ذاتي وليس موضوعي أي انه ينبع من قيم داخلية تتعلق بالثقافة خارج المصنع وليس رضا نابع من تأثير العوامل داخل المصنع .

وقد قامت **(صالحي, 2008)**, بدراسة تحت عنوان" **أسلوب القيادة الإدارية وأثرة على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين**" حيث شملت العينة (102) مفردة ما نسبته (70%) من مجتمع الدراسة البالغ حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في مؤسسة سونا طراك التابعة لمديرية الجهوية بجاية, وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أسلوب القيادة الإدارية المتبع بالمؤسسة هو اهتمام متوسط بالعمل بالمرؤوسين وكان أعلى النسب التي تم الإجابة عليها من قبل العينة, وكذلك بينت الدراسة إلى وجود اهتمام مرتفع بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين, حيث يتم التركيز بالمؤسسة على العمل ورفع مستوى الإنتاج أكثر من الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية).

وفي دراسة **(ارفيدة, 2008)** حول "**دور العلاقة الاجتماعية بين المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب في زيادة الإنتاجية**" دراسة ميدانية لعينة من المنتجين بمدينة مصراتة الليبية. وتكونت عينة الدراسة من (187) فردا بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3734) فردا ، اختيروا بالطريقة العشوائية المنتظمة

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات الاجتماعية للمنتجين داخـل مجمـع الحديد والصلب بمصراتة, بالإضافة إلى إبراز دور وأهمية العلاقـات الاجتماعيـة الايجابية للمنتجين سواء مع زملائهم أو رؤسائهم في زيادة الإنتاجية, وقد أسـفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها:تتميز العلاقات الاجتماعية بين المنتجين بعمق الصداقة والتفاعل الايجابي, حيث كان واضحا من خـلال سـيادة روح التعـاون والتـرابط والمساعدة فيما بينهم.

أن هناك مشاركة بشكل كبير للمنتجين في القرارات التي تتخذها الإدارة, وان هناك اتجاهات ايجابية يكونها المنتجين نحو الإدارة على الرغم من رسمية العلاقـة مع الرؤساء.

1. أن المنتجين يعطوا الأولوية للعلاقات الايجابية التي يكونوها مـع زملائهـم ورؤسائهم والإدارة داخل المصنع من حيث العوامل المـؤثرة فـي زيـادة الإنتاجية, إضافة إلى أهمية العوامل التنظيمية الأخرى كالمـشاركة وتـوفير المناخ الوظيفي المناسب الذي يساعد في زيادة الإنتاجية.

وفي دراسة **(الصالحي, 2008)** حول "**دور أساليب التنـسيق مـن الأجهـزة الأمنية بالمطارات في تحقيق الفاعلية الأمنية في الأردن**" حيث كانت العينة (367) مفردة هي نفس مجتمع الدراسة حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أسـاليب التنـسيق المستخدمة بين الأجهزة الأمنية بمطاري الملك خالد بالرياض و الملك عبد العزيـز الدولي بجدة في تحقيق الفعالية الأمنية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتـائج كـان أهمها: أن المبحوثين يعتبرون أساليب التنسيق وأدواتهـا التنظيميـة، الإلكترونيـة، التقليدية، الميدانية بمطاري الرياض وجدة مهمة جدا في تحقيق الفعالية الأمنية. كما أن المبحوثين موافقون بشدة على المعوقات التنظيمية (البيئة) و موافقون فقط علـى المعوقات (الشخصية) بمطاري الرياض وجدة في أنها تعيق تحقيق الفعالية الأمنيـة فان المبحوثين موافقون بشدة على أن سبل التعامل المتعلقة (التنظيم، البيئة، العاملين) بمطاري الرياض و جدة تحقق الفعالية الأمنية.

كما قام **(المهداوي, 2008)** بدراسة حول "**واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة فـي الأردن**"

حيث شملت العينة (380) مفردة ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في البنـوك التجاريـة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية واثر ذلك على الفاعلية التنظيمية, وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط للموارد البشرية مهم في تحقيق فاعليـة جميـع المنـشآت الاقتصادية وبخاصة في قطاع البنوك التجارية, كما دلت النتـائج علـى أن واقـع التخطيط للموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن جيدة وبالتالي فهي تؤثر إيجابا على الفاعلية التنظيمية لعمل البنوك التجارية في الأردن .

في دراسة **(بوذراع,2007)** بعنوان" **التنظيم الرسمي للمؤسسات المحلية في ظل القيم الاجتماعية في الجزائر**" حيث شملت العينـة (813) مفـردة مـا نـسبته (40%) من مجتمع الدراسة، وهدفت الدراسة إلى التعـرف علـى طبيعـة القـيم الاجتماعية الموجودة في التنظيم، ومدى فعالية هذه القيم علـى الجماعـات داخـل المؤسسة الصناعية الجزائرية وإبراز مدى قدرة القيادة غير الرسمية في خلق جـو من التفاعل الاجتماعي بين العاملين وتحقيق أهدافهم, كما وضحت الدراسة أن بنـاء الجماعات غير الرسمية تحظى بالاهتمام الكبير في علمي اجتماع العمل و التنظـيم، نظرا لما تلعبه هذه الجماعات من دور في تحقيـق التماسـك والأهـداف الفرعيـة للجماعات المكونة للمؤسسة. وأشارت الدراسة إلى أن اكتـشاف الجماعـات غيـر الرسمية يمثل نقطة بداية الحقيقة لعلم الاجتماع الصناعي. وأن هذا الاكتشاف يعـود إلى مايو، والتجارب التي أجراها في مصانع هاوثورن بمـشاركة مجموعـة مـن الباحثين الذين أكدوا أهمية البناء غير الرسمي كمتطلب أساسي لفهم البناء التنظيمي.

وفرقت الدراسة بين القيادة بوصفها التنظيمي و بين فكرة القيادة كوظيفة غير رسمية في منظمات الظل, فكانت مشكلة البحث تتمثل في تحديد نمط العلاقة بـين البنائين الرسمي وغير الرسمي وفي اثر القيادة داخل جماعات العمل غير الرسـمية وضمن المحاور التالية:

1- الأسس التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية.

2- عوامل بروز القيادة الطبيعية.

3- القيم السائدة بين أفراد الجماعة.

4- مدى خضوع الفرد في المؤسسة الصناعية الجزائرية لقواعد الضبط الصادرة عن الجماعة الصغيرة التي ينتمي إليها.

وأوصت الدراسة بضرورة الإمعان في هذه التنظيمات ودراستها من عدة أبعاد وجوانب لندرة ما كتب فيها رغم أهميتها ودرجة تأثيرها على التنظيم.

أما دراسة **(بله, 2006)** بعنوان"**التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية**" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة حقيقة التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات التربوية والكشف عن أسباب نشوء هذه التنظيمات للوقوف على التأثيرات الايجابية والسلبية لها, وطبقت على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (72) مفردة بنسبة (58%) من مجتمع الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن التنظيمات غير الرسمية حقيقة موجودة في المدارس موضوع البحث، وإن من أهم أسباب تكون هذه التنظيمات انشغال المدير بامور غير المدرسة, وأسلوبه في التعامل مع المرؤوسين, وسلبيته في مواجهة المشاكل, وكذلك تشابه ميول الأفراد ومصالحهم الشخصية, وتلبية بعض الحاجات الاجتماعية للأفراد، كما أن الآثار السلبية أكثر من الايجابية لتلك التنظيمات مما دفع الباحث إلى التوصية بالتخلص منها.

وفي الدراسة التي أجراها **(بن عقيل, 2006)** بعنوان"**العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**" على عينة من ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغت (558) بنسبة(50%) من مجتمع الدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة والتعرف على معوقات عدم نشر العلاقات الإنسانية بين الضباط وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تسود بين معظم أفراد العينة علاقات إنسانية طيبة, ويطبقون مفاهيم العلاقات الإنسانية فيما بينهم بدرجة كبيرة, وتسود بينهم مشاعر الألفة والمودة ويشعرون بالرضا حيال تلك المشاعر وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الضباط نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي.

وفي دراسة **(محمود, 2005)** بعنوان" **برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية**: دراسة ميدانية على قطاع فنادق القاهرة الكبرى"

حيث شملت العينة (412) مفردة ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة وهدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر العلاقات الإنسانية على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية, كما هدفت إلى التعرف على بعض جوانب أنشطة العلاقات الإنسانية في تلك المنظمات, وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها الحاجة إلى تطبيق مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمات محل البحث من خلال برامج تدريب مستمرة لتطوير نوع العلاقات الإنسانية, وذلك عن طريق تطبيق نظام فرق العمل والإدارة الجماعية ومشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية, وخلصت الدراسة إلى أهمية العلاقات الإنسانية لاعتمادها على العنصر البشري في نجاح المنظمات.

وقد أجرى **(الجيلاني, 2004)** بحث بعنوان" **نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية**" حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقات التي يمكن أن تشكل تنظيمات غير رسمية والتعرف على نشأتها وتكوينها وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أنه تتمثل العوامل الرئيسة في تكوين هذه التنظيمات بالقرب المكاني وتشابه الوظيفة والظروف والاقدمية والمكانة الاجتماعية كما أثبتت الدراسة وجود مستويات مختلفة, كما بينت الدراسة وجود معايير تختلف عن ما تحدده المؤسسة وكذلك وجود اتصال يربط بصورة خاصة بين الأعضاء وان للمشاعر دور هام يؤثر في التماسك وأخيرا أظهرت الدراسة دور التعاون بين الأعضاء في التأثير على الفعالية الإدارية والتنظيمية.

في دراسة **(حرب، 2004)** بعنوان "**العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن**" كان مجتمع الدراسة مكونا من (3) جامعات حكومية و(3) جامعات خاصة. وعلى عينة قوامها (650) مفردة بنسبة 10.5%من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (6189) موظف حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المؤثرة على تحسين الأداء. ركزت الدراسة على دور العلاقات الإنسانية وعلى وجه الخصوص الاتصالات غير الرسمية والتعامل الطيب في تحسين الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة دالة إحصائيا بين الاتصال غير الرسمي وتحسين الأداء، وأظهرت الدراسة أن الجامعات الحكومية تتمتع باتصالات غير رسمية أعلى من الجامعات الخاصة، ومرجع ذلك أن الاتصال غير الرسمي مقيد بالعمل والجدية والربحية، بينما التواصل في الجامعات الحكومية دون قيود أو تعقيدات.
2. وجود علاقة دالة إحصائيا بين العلاقات الاجتماعية وتحسين الأداء.

وفي دراسة **(الطجم، 2002)** بعنوان "**قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية**". حيث شملت العينة (520) مفردة ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على وظائف ونشاطات جماعات العمل لعينة من المؤسسات العامة السعودية، لتحديد المتغيرات الايجابية والسلبية, بالإضافة لتحديد علاقة تلك العوامل الديموغرافية, وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

أن هناك عوامل تؤثر بصورة ايجابية على وظائف جماعات العمل مثل التجانس, التماسك, وضوح الأهداف, وعوامل تمثل متغيرات ذات طبيعة تنظيمية تعمل بصورة سلبية على تماسك مجموعات العمل أو تعمل على تفككها, كعدم المشاركة في القرار, وعدم الاهتمام بأفكار أعضاء الجماعة والأخذ بوجهات نظرهم.

عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية والعوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في تلك المؤسسات.

وفي دراسة **(اونيس، 1995)** بعنوان "**تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية**" حيث شملت العينة (355) مفردة ما نسبته (65%) من مجتمع الدراسة و هدفت الدراسة إلى معرفة موقف العمال نحو العلاقات القائمة وجو العمل السائد ودور المشرفين في التأثير على الإنتاج والإنتاجية ودور الاتصال غير الرسمي ومستوى الرضا عن الإشراف والقيادة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كل المستويات الإدارية في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن علاقة الأفراد بالمشرفين لا تتعدى العمل، وبالتالي ظهرت خلال الدراسة بعض العلاقات غير الرسمية لدى الأفراد للتعبير عن حاجاتهم وكسر الجمود الذي يسببه الإشراف الرسمي.
2. غالبية المبحوثين عبروا عن استيائهم من الباب المغلق في الاتصالات الذي يفرضه المدير ويؤدي إلى تشويه الحقائق وتزوير التقارير وتزداد الرغبة في اتحاد الأفراد ضمن جماعة تحمي مصالحهم وتوفر اتصال غير رسمي مع الرؤساء.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة **(Bahadir, 2009)**

(Factor Actors Influencing Effectiveness of Inter-Organizationl Networks Among Crisis Management Organizations: Comparative Perspective)

"العوامل المؤثرة في شبكات المنظمة الداخلية وأثرها على إدارة الأزمات من منظور مقارن" حيث شملت العينة (190) مفردة ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة حيث هدفت الدراسة إلى إظهار اثر جودة العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة على فعالية إدارة الأزمات, وتبين خلال الدراسة مدى اثر الاتصالات غير الرسمية على البيئة الفوضوية والمعقدة التي تسود خلال فترة الأزمة, وتوصلت الدراسة التي كانت الفرضية الأساسية فيها وجود دلالة إحصائية للعلاقات غير الرسمية على فعالية إدارة الأزمات إلى عدة نتائج من أهمها:

1. تؤثر العلاقات غير الرسمية بين أعضاء منظمة إدارة الأزمات بشكل ايجابي في إدارة الأزمة بفعالية.
2. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على فعالية إدارة الأزمات ويعزى ذلك لدقة وسرعة نقل المعلومات.
3. تساعد كل من العلاقات غير الرسمية والاتصال غير الرسمي في تقليل الضرر الناتج عن الأزمة مما يزيد من فعالية إدارة الأزمات.

وفي دراسة (**Charlton, 2009**) بعنوان(**Analyzing the Effects of Telecommuting Practices of Professional Staff on the Cultural Strength of an Organization**) " تحليل أثر ممارسة- العمل عن بعد- للموظفين المحترفين على قوة الثقافة التنظيمية" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثر الثقافة التنظيمية للمنظمة متمثلة بالمنافسة, المسئولية الاجتماعية, وتوجيه الأداء, الإبداع, الاستقرار, ببعض العوامل كالقرب المكاني بين العاملين والقيادة غير الرسمية, وأجريت الدراسة على شركة أوروبية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تقنية المعلومات, وكانت عينة الدراسة (310) مبحوثين بنسبة (15%) من المجتمع الكلي للدراسة, ولقياس تأثير العمل عن بعد قارنت الدراسة بين الموظفين الذين يعملون في المكاتب التقليدية وأولئك الذين يعملون من البيت وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

1. يوجد للقيادة غير الرسمية اثر ايجابي في تقليص الفجوة بين ثقافة المنظمة وقيم الجماعات المكونة لها.
2. لا يوجد علاقة بين الوقت الذي يقضيه الموظف مع المدير وبين قوة الثقافة التنظيمية
3. لا يوجد علاقة ارتباطية بين العمل عن بعد وقوة الثقافة التنظيمية.

أما دراسة (**Olaf, 2008**) بعنوان **(Formal Structures and Informal Networks: Structural Analysis in Organizations)** **الهياكل الرسمية والشبكات غير الرسمية: تحليل الهيكلية في المنظمات** فقد أجريت الدراسة على شركتين من اكبر المنظمات الألمانية متعددة الجنسيات وبلغت عينة الدراسة (243) مفردة من مختلف المستويات ما يشكل 16% من مجتمع الدراسة وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل الرسمي وغير الرسمي وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو العلاقات الرأسية تصاعديا ما يشير إلى درجة مرتفعة من وجود الهياكل غير الرسمية.

2. أن غالبية المديرين يستخدمون العلاقة غير الرسمية فـي اتخـاذ القـرارات الإستراتيجية.
3. تتجاهل الإدارتين الوسطى والعليا الاتصالات الرسمية بشكل ملفت وتعتمـد الاتصالات غير الرسمية في تبادل المعلومات المهمة خوفا من الخطـأ فـي التفسيرات.

دراسة **(Martha, 2006)** بعنـوان **(Informal Communication Practices Between Peers in the Remote Work Context)** ممارسات الاتصال غير الرسمي بين النظراء العاملين عن بعد, وكانت عينة الدراسة (97) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (400) موظف في ثلاث شركات حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب غير الرسمية للاتصال بين العاملين عن بعد وتأثيرهـا على كل من الهوية التنظيمية والالتزام بالإضافة إلى الرضا الوظيفي كما خلـصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على الهويـة التنظيميـة والرضا الوظيفي.
2. وجود علاقة عكسية بين الاتصال غير الرسمي والالتزام حيث تزيد الرسمية لدى المبحوثين الذين يتصفون بالالتزام.
3. وجود نوعان من الأنشطة التي تنتج عن الاتصال غير الرسمي الأول يتمثل بالتشفير والثاني التواصل بالحركات.

وفي دراسة **(Marcia, 2005)** بعنوان

(The Role of Informal Leaders in Organizations :The Hidden Organizational Asset)

ادوار القادة غير الرسميين في المنظمات: ثروة المنظمات الخفية, حيـث طبقـت على عينة مكونة من (130) مفردة بنسبة (28%) من مجتمع الدراسة الذي يضم 4 مؤسسات خاصة ومؤسسة حكومية واحدة, هدفت الدراسة إلى الكشف عـن الأدوار التي يتقمصها القادة غير الرسميين من وجهة نظرهم كما هدفت لتـصنيف وتحليـل تلك الأدوار لمعرفة الطرق التي يتم تنفيذ الأعمال بها, وخلصت الدراسة إلى عـدة نتائج أهمها:

1. توجد القيادة غير الرسمية في معظم المنظمات بشكل غير معلن وأكثر من (60%) منهم لا يرغب بتولي القيادة الرسمية نتيجة تمتعه بها بشكل اكبر حرية ومرونة وإدامة علاقات قوية مع الآخرين.
2. أن الخصائص الديموغرافية للقادة غير الرسميين عموما كما يلي: العمر (35 إلى 44) , والخبرة العملية تزيد عن (11 إلى 15) عام, ومعظم الذكور في قطاع التسويق والإناث في البحث والتطوير.
3. يمتلك القادة غير الرسميين الكثير الفوائد للمنظمة: السلطة, السيطرة على الأفراد, الاتصالات غير الرسمية, معرفة مشاكل الأفراد وطرق حلها.
4. يوجد عدد من الأدوار التي يقوم بها القادة غير الرسميين كالمحفز والمساعد, وكيل الإدارة, محامي الإدارة, الحاجب وغيرها.

دراسة **(Kolodziejski, 2004)** بعنوان **The Organization Shadow: Exploring The Untapped Potential in Organizational Settings.**

منظمات الظل :اكتشاف الإمكانات المقيدة وغير المستغلة في الإعداد التنظيمي

حيث شملت العينة (360) مفردة ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة البالغ (720) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود منظمات الظل والإمكانات غير المستغلة لاستخدامها في الإعداد التنظيمي من خلال تقسيم منظمات الظل إلى مستويات ثلاث: الفردي والجماعي والتنظيمي. وقد أظهرت الدراسة دور القيادة في تفعيل الجانب الايجابي لمنظمات الظل. كما قدمت الدراسة العديد من المفاهيم التي لها ارتباط وثيق بمنظمات الظل مثل التوجيه الفعال والعمل من خلال أفراد تلك المنظمات للوصول إلى أهداف ومعلومات قد لا يمكن الوصول إليها بالطرق التقليدية أو الرسمية. وقد بينت الدراسة أن العالم جنغ هو من أوائل العلماء الذين تناولوا منظمات الظل من الجانب النفسي والإداري من خلال نظرياته النفسية حول الظل والقيادة معاً.

وفي دراسة بيرسون **(Bearson,2003)** بعنوان **(Understanding Archetypes in Your Organization)** " فهم النموذج في منظمتك" حيث شملت العينة (278) مفردة ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة حيث طور الباحث

أداة فعالة ومهمة سميت OTCI – مؤشر الثقافة التنظيمية والفريق, يمكـن مـن خلالها التعرف على وجود فجوة بين المنظمة الرسمية ومنظمات الظـل, وإمكانيـة تحفيز أفراد ومجموعات تلك المنظمات, وتساعد المنظمة في فهم سلوكهم ومعرفـة مدى تقبلهم ورضائهم عن السياسات والتغيير. وتتصف هذه الأداة بالصدق والثبـات والصلاحية لتعظيم أداء التنظيم.

وفي دراسة أخرى قام بها مايكل ليوبرت **(Loebbert, 2001)** بعنوان **(The Shadow Organization and Their Integration)**"الظـلال فـي المنظمات واندماجها". حيث شملت العينة (220) مفردة ما نسبته (80%) من مجتمع الدراسة حيث هدفت الدراسة إلى تقديم وصفا لمنظمات الظل ومحاولة الوصول إلى التكامل التنظيمي بين ما يسميه فجوة التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأظهـرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها:

1. أن قمع منظمات الظل يزيد من الهوة والفجوة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي, ويمثل ليوبرت تلك الفجوة بعلاقة الوالدين مع الطفل، وما يمكـن أن يحدث في حال قمع الطفل عن التعبير بحرية, أو رغبة الوالدين بتحقيق أهدافهما من خلاله، دون النظر إلى ميوله.
2. لإحداث عملية التكامل من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتنمية لا بد من مراعاة هذا الظل وميوله ودراسة احتياجاته.
3. وجود الظل في غالبية المنظمات بدء بالمنظمـات الرسـمية والـشركات العائلية وصولا للشركات الإقليمية متعددة الجنسيات.

دراسة قام بهـا بـولز **(Bowles,1991)** **(The Organization Shadow)** "**منظمات الظل**" حيث شملت العينة (413) مفردة ما نـسبته (60%) مـن مجتمـع الدراسة حيث هدفت الدراسة إلى إظهار دور وأهمية منظمـات الظـل وأظهـرت الدراسة أن لكل منظمة ظل يصاحبها، والمنظمة لديها وجه ترغب بإظهاره للعامـة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهما أن المنظمة والمـدراء يحـاولون التظـاهر بالعقلانية والشخصية الرشيدة والكفاءة، بينما منظمات الظل تصور الحقيقة كما هي،

فهي تمثل الحقائق التي يحاول التنظيم إخفاءها أو إنكارها, ليتم التعامل مع التنظيم أو النظر إليه بصورة لائقة وكما يفضل أن يراه الآخرون.

ومن أهم الدراسات التي تناولت منظمات الظل بشكل مفصل ما قدمـه الـين وبيلنيـك (Allen & Pilnick, 1973) (Confronting The Shadow Organization: How to Detect and Defeat Negative Norms)" **مواجهة منظمات الظل: كيف نكتشفها ونعالج القواعد السلوكية السلبية فيها**". وهدفت الدراسة إلى عرض بعض القواعد السلوكية للجماعات غير الرسمية وكيفية التعامل معها، وبينت الدراسة وجود قواعد سلوكية مهمة تتضمنها منظمـات الظـل وأهمها الاعتزاز الشخصي والوظيفي, الجودة والأداء, العمل الجماعي, الاتصالات, وأشارت النتائج إلى سرعة انغماس الفرد في ثقافة الجماعة وتنازلاتـه لنيـل تلـك العضوية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من مراجعة الدراسات السابقة يظهر أن معظـم الدراسـات قامـت بدراسـة منظمات الظل دون الخوض في أبعادها، واهم ما يميز الدراسة الحالية عن غيرهـا من الدراسات السابقة ذات الصلة أنها الدراسة الأولى –على حد علم الباحث- لـيس على المستوى المحلي فقط بل وعلى المستوى الإقليمـي التـي تناولـت موضـوع منظمات الظل بأبعادها (قيادة منظمات الظل, اتصال منظمات الظل, ورضا منظمات الظل) وأثرها على الفاعلية الإدارية, وما يمكن أن تقدمه من فوائد علمية وعمليـة للمنظمات الحكومية والخاصة حول نـشوء منظمـات الظـل ومراحـل تكونهـا والخصائص التي تتصف بها وطرق اكتشافها والتعامل مع أبعادها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة، لبناء الإطار النظري لموضوع منظمات الظل والفاعلية الإدارية، وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات من خلال استبانه تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (1245) موظفاً وموظفة في مختلف المستويات الإدارية بناء على إحصائيات قسم الدراسات والتطوير في المؤسسة المبحوثة للعام (2010), حيث توزع أفراد مجتمع الدراسة على المكاتب والفروع العاملة ضمن نطاق المؤسسة.

3.3 عينة الدراسة:

تم اعتماد عينة عشوائية متساوية تعادل (50%) من مجتمع الدراسة الكلي حيث بلغ عدد المبحوثين (622) موظفا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية, وقد تم توزيع (622) استبانة وتم استرجاع عدد (534) استبانة, حيث بلغت نسبة الاسترجاع (85.9%) من مجموع الاستبانات الموزعة, إلا انه تم استبعاد (10) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل العلمي, وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (524) استبانة شكلت ما نسبته (84.2%) من عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناء عليه صممت أداة الدراسة على شكل استبيان، الجزء الأول يتعلق بالخصائص العامة للمبحوثين ويشتمل على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)، أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد صمم على غرار مقياس لكرت الخماسي بحيث تأخذ الإجابات على فقراته التدرج (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وهو عبارة عن مقياسين الأول يتعلق بمنظمات الظل والثاني يتعلق بالفاعلية الإدارية، وقسم إلى المجالات التالية:

جدول رقم (2)

مقاييس أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1. واقع منظمات الظل.	8	من 1 – 8
2. القيادة داخل منظمات الظل.	8	من 9 – 16
3. الاتصال داخل منظمات الظل.	8	من 17 – 24
4. الرضا داخل منظمات الظل.	8	من 25 – 32
الفاعلية الإدارية	12	من 33 - 44
الكلي	44	من 1 - 44

5.3 صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، وابدوا رأيهم حول كل فقرة من فقرات الأداة انسجاما مع متغيرات وأبعاد الدراسة وبعد الاطلاع على أراء المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة.

إضافة إلى ذلك فقد جرى عرض الاستبانه على عينة اختيارية محدودة قوامها(28) مبحوثا من أفراد العينة بغرض التأكد من درجة فهم العبارات ومدى وضوحها وسهولتها، وقد عبروا عن فهم الفقرات بوضوح من خلال مناقشتهم بمقصد كل فقرة وابدوا رغبتهم في التفاعل مع فقرات أداة الدراسة مما أكد صدقها ووضوحها قبل توزيعها.

6.3 ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة. والجدول رقم (3) يوضح معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات كل مقياس والمجالات:

جدول رقم (3)

معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ومجالاته

المتغير	المجال	تسلسل الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا %
	1. واقع منظمات الظل.	8 - 1	%71.4
المتغير المستقل	2. قيادة منظمات الظل.	16 – 9	%77.7
(منظمات الظل)	3. اتصال منظمات الظل.	24 – 17	%78.8
	4. رضا منظمات الظل.	32 – 25	%89.2
المتغير التابع (الفاعلية الإدارية)		44 - 33	%77.1

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة, وجميعها نسب ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحـصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلـك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسـة تـم اسـتخدام المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية،وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلـك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى و لمعرفة أي من أبعاد المتغير المستقل أشد تأثيرا على المتغير التابع في هذه الدراسة. ولاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة تم إجراء تحليل التباين الأحـادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروقات في تصورات المبحوثين لدرجة ممارسة منظمات الظل والفاعليـة الإدارية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. كما تم إجراء اختبار شـيفيه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية واختبار معامل تـضخم التبـ ــاين(VIF)(Variance Inflation Factory) واختبـ ــار التبـ ــاين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وكذلك اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد (ن=524)	النسبة المئوية100%
النوع الاجتماعي	ذكر	280	%53.4
	أنثى	244	%46.6
العمر	25 سنة فأقل	56	%10.7
	26-35 سنة	155	%29.6
	36-45 سنة	212	%40.5
	أكثر من 46	101	%19.3
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة	90	%17.2
	فأقل	103	%19.7
	دبلوم متوسط	249	%47.5
	بكالوريوس	82	%15.6
	دراسات عليا		
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	78	%14.9
	6-10 سنوات	112	%21.4
	11-15 سنة	172	%32.8
	16 سنة فأكثر	162	%30.9
المستوى الوظيفي	مدير	34	%6.5
	مساعد	56	%10.7
	رئيس شعبة	114	%21.8
	موظف	320	%61.1

وفيما يلي عرض لخصائص عينه الدراسة وقد شملت المتغيرات الشخـصية والوظيفية آلاتية النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبـرة، والمـستوى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسـة حـسب النـوع الاجتماعي حيث يلاحظ من بيانات الجدول بأن النسبة الأعلـى مـن أفـراد عينـة الدراسة من الذكور وبنسبة تمثيل بلغت (53.4%)، مقابـل مـا نـسبته (46.6%) للإناث.

أما التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر فـيلاحظ بـأن النـسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة 36-45 سنة وبنـسبة تمثيـل بلغت (40.5%)، فيما بلغت أدنى نسبة تمثيل للفئة العمرية 25 سنة فأقـل ونـسبته (10.7%).

وفيما يتعلق بالمؤهل التعليمي فيشير إلى أن النسبة الأعلى من أفـراد عينـة الدراسة من ذوي التحصيل العلمي بكالوريوس وبنسبة تمثيل بلغت (47.5%)، فيما بلغت أدنى نسبة تمثيل للدراسات العليا وبنسبه (15.6%).

أما التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية فكانت النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة 11-15 سنة وبنسبة تمثيـل بلغـت (32.8%)، فيما بلغت أدنى نسبة تمثيل لفئـة الخبـرة 5 سـنوات فأقـل وبنـسبه (14.9%).

وأخيرا وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فيلاحظ من بيانات الجدول بأن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الموظفين وبنسبة تمثيل بلغت (61.1%)، وبلغت أدنى نسبة تمثيل للمدراء وبنسبته (6.5%).

2.4 عرض النتائج:

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن الفروقات بين(النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي) في تصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات, وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

مع الأخذ بعين الاعتبار أن المقياس المستخدم في الدراسة يتدرج على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبناء على ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي ستصل لها الدراسة في تفسير البيانات هي على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(3.5 فما فوق)	(3.49-2.5)	(2.49 فأقل)

وعليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغيرات اكبر من (3.49) فان مستوى الموافقة يكون مرتفع, وهذا يعني موافقة أفراد العينة على المتغير, أما إذا كانت قيمة المتوسط من (3.49-2.6) فان مستوى الموافقة يكون متوسطا, وإذا كان اقل من (2.5) فان مستوى الموافقة على المتغير يكون منخفضا.

الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع منظمات الظل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات مجال واقع منظمات الظل.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
1.	تواجد منظمات الظل مهم للمؤسسة.	3.67	1.14	5	مرتفع
2.	تتغاضى مؤسستنا عن وجود منظمات الظل فيها.	3.80	0.93	2	مرتفع
3.	اهتمام المؤسسة بمنظمات الظل يقلل من المطالبة بامتيازات إضافية.	3.60	1.00	7	مرتفع
4.	يساعد التقارب في الاتجاهات والمعتقدات والآراء على نشوء منظمات الظل.	3.92	0.87	1	مرتفع
5.	اشعر بالاحترام والتقدير من قبل منظمات الظل التي انتمي إليها.	3.65	1.07	6	مرتفع
6.	أنتمي لأكثر من منظمة ظل بحسب تنوع أهدافها.	3.31	1.20	8	متوسط
7.	قد تؤدي ضغوط العمل إلى نشوء منظمات الظل.	3.76	1.01	3	مرتفع
8.	من قواعد السلوك في منظمات الظل عدم الوشاية بالأعضاء.	3.76	1.03	4	مرتفع
	الكلي (واقع منظمات الظل)	3.68	0.60	---	مرتفع

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على عبارات مجال واقع منظمات الظل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المجال (3.68)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (4) بمتوسط إجابات (3.92)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (6) بمتوسط إجابات (3.31).

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن أعلى درجة موافقة كانت على الفقـرة رقـم (4) والتي تؤكد إجابات أفراد العينة المتعلقة بان التقارب في الاتجاهات والمعتقدات والآراء هو من أهم عوامل نشوء منظمات الظل, وهذا ما تؤكده نظريـة التـوازن, فتقارب الآراء حول موضوع معين يزيد من عوامل الجذب, وصممت هذه الفقـرة لتقيس واحد من الأسباب الشخصية لنشوء منظمات الظل.

وجاءت الفقرة رقم (2) التي تتناول موضوع تغاضي المؤسسة عـن وجـود منظمات الظل فيها بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية, وهذا يدل على رغبة المؤسسة في توفير المناخ الاجتماعي وليس الخوف من مواجهة هذه المنظمات إذا ما عرفنـا أن نوعية أفراد مجتمع الدراسة من أكثر المؤسسات رضـا، وتكـاد تنعـدم فيـه السلوكيات السلبية. فمنظمات الظل في مثل هذه البيئة تكون وسيلة للتـرويح عـن النفس ولكن قد يختلف التحليل في بيئة أخرى.

بينما حلت الفقرة (7) والتي تتعلق بالضغوط التنظيمية كأحد أسـباب نـشوء منظمات الظل بنفس درجة الأهمية للفقرة (8) مع فارق الانحراف المعياري والذي يزيد من درجة التشتت والمتعلقة بعدم الوشاية بالأعضاء كواحدة من قواعد سـلوك منظمات الظل, حيث صممت الفقرة (7) لقياس دور المؤسسة في نـشوء منظمـات الظل وأكد المبحوثين علاقة الضغوط التنظيمية بنشوء منظمات الظل سواء ما يرتبط منها بطبيعة العمل نفسه أو بالأشخاص من رؤساء وزملاء أو حتى بالمناخ التنظيمي وغير ذلك من جوانب الضغوط التنظيمية مما يشعر الفرد بالضيق وعدم الرضا.

أما عدم وشاية أعضاء منظمات الظل ببعضهم فقد صممت هذه الفقرة لقيـاس معايير منظمات الظل وقواعد السلوك فيها فقد أكد المبحوثين أن منظمات الظل لهـا دستور خاص يحكم سلوك من ينتمي إليها ولا يستطيع تجاهله، لان العقوبة قد تكون الطرد من الجماعة, لكن في المقابل قد تقوم منظمات الظل بتصحيح أخطاء أعضائها دون اللجوء إلى الرؤساء.

وعن الفقرة (1) والمتعلقة بمدى أهمية منظمات الظل للمؤسسة فقـد صـممت لتقيس أهمية منظمات الظل بالنسبة للمؤسسة من وجهة نظر أعضاء منظمات الظل أنفسهم فجاء ترتيبها الخامس من حيث الأهمية ويعزى ذلك لضيق الفجوة بين أهداف

المؤسسة وأهداف منظمات الظل فيها، حيث أشار تقرير الرضا للعام (2009) إلى درجة رضا وظيفي مرتفعة تصل إلى (4.3) من (5) كما أكدت ذلك الفقرة (7) والفقرة (30).

جاءت الفقرة (5) "اشعر بالاحترام والتقدير من قبل منظمات الظل التي انتمي إليها" في المرتبة السادسة بالأهمية ويرجع ذلك إلى طبيعة الانضمام الاختيارية لمنظمات الظل, فقد ينسحب الفرد بسهولة أن لم يجد التقدير والاحترام بخلاف العمل الرسمي قد يكون مضطرا للتعامل مع موظف أو رئيس يعامله بطريقة لا تروقه, فمن البديهي إن كان سبب انضمامه لمنظمات الظل من اجل تحقيق حاجات نفسية كالاحترام أن ينسحب في حال عدم تحقيقها. وقد صممت هذه الفقرة لقياس حاجات الفرد النفسية التي تؤدي إلى الانضمام لمنظمات الظل وكذلك درجة الحرية في الانضمام والانسحاب منها, فقد يكون سبب الانضمام الإذعان لسطوة منظمات الظل لتجنب المواجهة معها وخصوصا إذا كانت الإقليمية ما يجمع أعضائها.

أما عن الفقرة رقم (3) "اهتمام المؤسسة بمنظمات الظل يقلل من المطالبة بامتيازات إضافية" فصممت لقياس درجة اهتمام المؤسسة باحتياجات العاملين والعمل على تلبيتها لتجنب السلوك السلبي من أعضائها, حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة السابعة في الأهمية ويعزى ذلك لدرجة الإشباع والرضا عن المؤسسة بشكل عام.

وكانت الفقرة رقم (6) "أنتمي لأكثر من منظمة ظل بحسب تنوع أهدافها" اقل المتوسطات الحسابية درجة فقد كانت متوسطة والسبب في ذلك أن الانتماء لأكثر من جماعة يكون لتعدد أهداف الفرد. وبما أن الأهداف العامة للفرد يمكن تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي فيكون الانضمام لجماعة أو أكثر متفاوتا.

من خلال مناقشة المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العاملين نحو واقع منظمات الظل في الجدول السابق والذي تصف فقراته واقع منظمات الظل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, من حيث أسباب النشوء وأهميتها للمؤسسة نجد أن التقارب في الاتجاهات والمعتقدات والآراء بين العاملين يساعد في نشوء منظمات الظل بشكل اكبر من الضغوط التنظيمية وان المؤسسة

تتغاضى عن وجود منظمات الظل لتوفير مناخ عمل اجتماعي للعاملين, وهذا الواقع يجيب عن السؤال الأول ويوضح واقع منظمات الظل حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا البعد هو (3.68) وهو بدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي المتبع في هذه الدراسة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة المبحوثين لعمل منظمات الظل بأبعادها (قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل, رضا منظمات الظل) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين؟

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو منظمات الظل

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
9-16	قيادة منظمات الظل	3.73	0.60	2	مرتفع
17-24	اتصال منظمات الظل	3.94	0.87	1	مرتفع
25-32	رضا منظمات الظل	3.58	0.81	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.75	0.18	-	مرتفع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (6) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (منظمات الظل) قد جاءت معظمها مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.18)، مما يدل على أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (منظمات الظل) قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة. واحتل بعد اتصال منظمات الظل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، تلاه بعد قيادة منظمات الظل بمتوسط حسابي (3.73)، وجاء في المرتبة الثالثة، بعد رضا منظمات الظل بمتوسط حسابي (3.75).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو منظمات الظل بصورة منفردة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات مجال قيادة منظمات الظل

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.9	تتفهم قيادة منظمات الظل حاجاتي وتعمل على إشباعها.	3.58	1.05	7	مرتفع
.10	تعزز قيادة منظمات الظل من سلوكي الايجابي في مكان العمل.	3.61	0.99	6	مرتفع
.11	تساعد قيادة منظمات الظل أعضائها على مواجهة أعباء العمل.	3.73	0.92	4	مرتفع
.12	تولي رؤساء العمل الرسميين لقيادة منظمات الظل يشكل تهديدا على المؤسسة.	3.79	1.01	3	مرتفع
.13	قد يصبح الفرد قائداً لمنظمات الظل بحكم جرأته في عرض المطالب.	3.91	0.86	2	مرتفع
.14	يلعب المركز الوظيفي لقائد منظمات الظل دورا هاما في التأثير على المؤسسة.	3.97	0.85	1	مرتفع
.15	تقلل قيادة منظمات الظل من التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضاءها.	3.70	0.99	5	مرتفع
.16	قد تعمل قيادة منظمات الظل على سد الخلل التنظيمي الموجود في المؤسسة.	3.54	1.10	8	مرتفع
	الكلي لقيادة منظمات الظل	3.73	0.60	---	مرتفع

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على عبارات مجال القيادة داخل منظمات الظل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المجال (3.73)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (6) بمتوسط إجابات (3.97)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (8) بمتوسط إجابات (3.54).

فكانت الفقرة رقم (14)" يلعب المركز الوظيفي لقائد منظمـات الظـل دورا هاما في التأثير على المؤسسة" أكثر الدرجات ارتفاعا حيث صممت الفقـرة لقيـاس الدور الوظيفي وأثره على المؤسسة وإمكانية تحقيق أهداف منظمة الظل التي ينتمي إليها القائد, وكانت الإجابات بالموافقة بسبب ما يمكن أن يفعله ذلك القائد والذي قد يفوق أي فرد أخر ويرجع ذلك لعدد المرؤوسين والصلاحيات الممنوحة لـه بحكـم مركزه ومسؤولياته.

أما الفقرة (13) " قد يصبح الفرد قائداً لمنظمات الظل بحكـم جرأتـه فـي عرض المطالب" فجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية وقد صممت الفقرة لقياس دور شخصية الفرد في تولي القيادة في منظمات الظل فهناك الكثير من الـصفات الشخصية التي تساعد في ذلك مثل الخبرة والمهارات القياديـة والعمـر واحتـرام الأعضاء ولكن تم اختيار الجرأة لارتباطها المباشر بالصفات الشخصية بعكس الفقرة السابقة التي تتناول الجانب التنظيمي.

وجاءت الفقرة (12) "تولي رؤساء العمل الرسميين لقيادة منظمـات الظـل يشكل تهديدا على المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وصـممت الفقـرة لقياس اتجاه المبحوثين لمدى خطورة تولي الرؤساء الرسميين لقيادة منظمات الظل، والأثر السلبي لذلك على المؤسسة والعاملين فيها. وكانت الإجابات مرتفعة ويعـزى ذلك لما قد يحدث من ظلم في المعاملة أو توزيع المكاسب والأدوار والتستر علـى الأخطاء، وغير ذلك من انحرافات سلوكية تقع في النهاية على المؤسسة والفرد على حد سواء، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

وكانت الفقرة (11) "تساعد قيادة منظمات الظل أعضائها على مواجهة أعباء العمل" في المرتبة الرابعة أهمية، وصممت لقياس الأثر الايجابي لقيـادة منظمـات الظل على الفرد والمؤسسة, فمساعدة الفرد في انجاز أعماله بطريقة وديـة تخفـف عنه عبء العمل وتزيد من فاعلية الانجاز ومن الممكن أن تقوم بـالتعويض عـن حالات الغياب، أو مساعدة البطيء لكي تجنبه الحرج وهذا بدوره يزيد من التعـاون المرغوب لأداء المهام، وكل ذلك يصب في مصلحة المؤسسة ومتلقي الخدمة, ورغم

درجة الأهمية المرتفعة لهذه الفقرة إلا انه من الملاحظ أنها اقل أهمية من الفقرة الـسابقة وهذا يعني أن سلبية منظمات الظل من وجهة نظر المبحوثين أكثر.

أما الفقرة (15) " تقلل قيادة منظمات الظل من التعارض بين أهـداف المؤسـسة وأهداف أعضاءها" فكانت في المرتبة الخامسة أهمية، وصممت لقياس دور قيادة الظل في تحقيق التوازن في الأهداف, ورغم الترتيب الضعيف من حيث درجة الأهمية إلا أن الفقرة حققت مستوى إجابات مرتفع، ويعزى ذلك لنوعية تلك القيادات التي تعمل علـى إقنـاع الأعضاء بالرضا عن كل ما تقدمه المؤسسة ويدل ذلك على ايجابيـة قيـادات منظمـات الظل.

وكانت الفقرة (10) " تعزز قيادة منظمات الظل من سلوكي الايجابي فـي مكـان العمل" قد جاءت بالمرتبة السادسة أهمية، وصممت لقياس مدى ممارسة قـادة منظمـات الظل لعنصر القيادة وضبط سلوك أعضائها وتوجيهم نحو مصلحة المؤسسة عن طريـق معايير الجماعة المتبعة, وكانت النتائج أيضا مرتفعة مما يدل على درجة ممارسة عاليـة لعنصر القيادة ونجاح الأساليب القيادية المتبعة فيها ويجيب ذلك عـن تـساؤل الدراسـة الخاص ببعد القيادة.

الفقرة (9) " تتفهم قيادة منظمات الظل حاجاتي وتعمل على إشباعها" كانت في المرتبة السابعة في أهميتها، وصممت لقياس مدى انسجام أهداف القادة في منظمات الظـل مـع أهداف أعضائها، وهذا بدوره يدل على الولاء والتماسك في منظمات الظل, فقـد تكـون أهداف قيادة منظمات الظل المعلنة تختلف عن ما تنوي تحقيقه لمصالحها، فالإجابة بعـدم الموافقة مثلا يعني أن قيادة منظمات الظل لا تهتم إلا لمصالحها فقط وهي تعرف حاجات الأعضاء ولكن لا تعمل على إشباعها, ولكن في هذه الفقرة كانت الموافقة مرتفعة ما يشير إلى انسجام الأعضاء والقيادة.

والفقرة (16) " قد تعمل قيادة منظمات الظل على سد الخلل التنظيمي الموجود فـي المؤسسة" كان ترتيبها الأخير في الأهمية وصممت هذه الفقـرة لقيـاس مـدى مـساعدة منظمات الظل لمؤسستهم في حال ظهور أي خلل أو فساد إداري يمكـن أن يطـيح بهـا وكانت مستوى الإجابات مرتفعة ما يدل على ثقة المبحوثين بنزاهة وقدرة قادة منظمـات الظل على سد النقص في الهيكل الرسمي والتعويض عن الفجوات فيه.

ومن خلال مناقشة المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العـاملين نحو بعد قيادة منظمات الظل في الجدول السابق والذي تصف فقراته قيادة منظمات

الظل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, نجد أن المركز الـوظيفي لقائد منظمة الظل يؤثر بشكل كبير على المؤسسة بل قد يشكل تهديداً لها. إن دور قيادة منظمات الظل يعزز السلوك الايجابي للأعضاء، وبينت اتجاهات المبحـوثين وجود قيادة لمنظمات الظل شأنها شأن التنظيم الرسمي، وهذا يؤكد الدراسات السابقة في موضوع (مستويات منظمات الظل) و يجيب على الفرع الثـاني مـن الـسؤال الأول، ويوضح مدى ممارسة المبحوثين لقيادة منظمات الظل حيث يشير الجـدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا البعد هو (3.73) وهو بدرجة مرتفعـة على مقياس ليكرت الخماسي المتبع في الدراسة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات مجال اتصال منظمات الظل.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.17	يشبع اتصال منظمات الظل حاجاتي للحصول على المعلومات.	3.83	0.94	5	مرتفع
.18	أتواصل مع أعضاء منظمات الظل خارج المؤسسة باستمرار.	3.62	1.07	8	مرتفع
.19	تولد منظمات الظل قنوات اتصال غير رسمية فعالة بين أعضائها.	3.94	0.83	2	مرتفع
.20	يوجد إشارات اتصال متعارف عليها في منظمات الظل.	3.79	0.89	6	مرتفع
.21	تنتقل المعلومة الرسمية عبر اتصال منظمات الظل بشكل عفوي مما يجعلها بسيطة ومفهومة.	3.83	0.91	4	مرتفع
.22	تصل المعلومة الرسمية من خلال الشائعات بشكل أسرع من الاتصالات الرسمية.	3.94	0.87	1	مرتفع
.23	أتعلم أسرار المهنة (حيل العمل) من خلال اتصال منظمات الظل.	3.77	0.99	7	مرتفع
.24	ضعف الاتصال الرسمي في المؤسسة يزيد من رغبة انضمام العاملين إلى منظمات الظل.	3.93	0.89	3	مرتفع
	الكلي اتصال منظمات الظل	3.83	0.59	---	مرتفع

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) وجود درجة مرتفعة من الموافقـة علـى عبارات مجال الاتصال داخل منظمات الظل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي علـى هذا المجال (3.83)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (6) بمتوسط إجابات (3.94)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (2) بمتوسط إجابات (3.62).

الفقرة رقم (22) " تصل المعلومة الرسمية من خلال الشائعات بشكل أسـرع من الاتصالات الرسمية" كانت الأكثر أهمية في مجال اتصال منظمات الظل، حيث كانت أهم الفقرات في الاستبانة، وقد عبرت عن وجود اتصال غير رسـمي علـى شكل شائعات تنتقل بين الأفراد بسرعة اكبر من الاتصال الرسـمي, وهـذا يؤكـد الدراسات التي أشارت لذلك مثل دراسة **(Glueck, 1977 :238-258)** مثل العلم بوجود قرار قبل صدوره رسميا, وتجدر الإشارة إلى أن المعلومة المتداولـة عبـر الشائعات قد تكون خالية من الصحة ويكون لها أثر سلبي إن لم يتم التأكـد منهـا, وصممت الفقرة لقياس مدى وجود اتصال بين أعضاء منظمات الظل وسرعة ذلـك الاتصال.

والفقرة التي تليها بالأهمية كانت رقم(19) " تولد منظمات الظل قنوات اتصال غير رسمية فعالة بين أعضائها" وتعزى تلك الأهمية لدرجـة التحـصيل العلمـي والتعامل مع التقنيات الحديثة كالانترنت والأجهزة الخلوية وغيرهـا مـن الوسـائل الحديثة للاتصال داخل وخارج المؤسسة.

أما الفقرة (24) " ضعف الاتصال الرسمي في المؤسسة يزيـد مـن رغبـة انضمام العاملين إلى منظمات الظل" فقد كانت بالترتيب الثالث من حيـث الأهميـة، فأكد المبحوثون وبدرجة مرتفعة أن ضعف وصول المعلومات أو تشوها الناجم عن خلل في الجهاز التنظيمي الرسمي يدفع العاملين للبحث عن المعلومة بشكل أوضـح واصدق عن طريق العلاقات في منظمات الظل, وصممت هذه الفقرة لقيـاس اثـر الاتصال الرسمي في نشوء منظمات الظل وهذا ما أكدته الإجابات بالفعل.

وكانت الفقرة (17) " يشبع اتصال الظل حاجاتي للحصول على المعلومـات" والفقرة (21) " تنتقل المعلومة الرسمية عبر اتصال الظل بشكل عفوي مما يجعلهـا

بسيطة ومفهومة" قد حققتا نفس الدرجة من الأهمية مع فارق الانحراف المعيـاري حيث صممت الفقرة (17) لقياس درجة انضمام الأعضاء لمنظمات الظـل بهـدف الحصول على المعلومات وهذا ما أكدته الإجابات وبدرجة مرتفعة حيث أن تبـادل الأحاديث يبقي الفرد على اطلاع بالمستجدات والآراء.

وصممت الفقرة (21) لقياس مدى بساطة اللغة المستخدمة في التعبيـر عـن جوهر المعلومة وقربها من أذن المتلقي حيث أن اللغة والألفاظ تكون غير رسـمية وقد أكدت الإجابات هذه البساطة ضمن درجة إجابات مرتفعة.

وأكدت إجابات المبحوثين المرتفعة على الفقرة (20) " يوجد إشارات اتـصال متعارف عليها في منظمات الظل"وجود إشارات وألفاظ خاصة بأعضاء منظمـات الظل دون غيرهم" فعند وجود مسئول في مكان قريب يصدر الأعـضاء إشـارة أو صوت أو كلمة تعني قدوم مسئول, أو استخدام إشارة لإغلاق موضوع عند حضور احد من غير أعضاء منظمة الظل.

كما أشارت الفقرة (23) " أتعلم أسرار المهنة (حيل العمل) من خلال اتـصال الظل" إلى وجود طرق تزيد من خبرات الفرد بدون التدريب الرسمي, وإمكانية تعلم الفرد طرق مختصرة وسهلة لانجاز العمل وهذا من الايجابيات للمؤسسة حيث توفير الوقت والمال في التدريب وهنا يتداخل موضوع التعلم غير الرسمي والتي أشـارت له كثير من الدراسات مع معايير السلوك المتبعة في منظمات الظل فقد يلجأ إفـراد قسم الصيانة إلى تعليم الفرد الجديد بعض قواعد السلوك السلبية كضرورة اسـتنفاذ وقت كبير لانجاز مهمة سهلة حتى لا يزيد من الجهد المبذول لاحقا، فهذا يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة وقد صممت هذه الفقرة لقياس مـدى ممارسـة الـتعلم غيـر الرسمي بين أعضاء منظمات الظل.

أما الفقرة (18) " أتواصل مع أعضاء منظمـات الظـل خـارج المؤسـسة باستمرار" فكانت اقل الفقرات أهمية، ولكن إجابات المبحوثين مرتفعة ويرجع ضعف الأهمية لأسباب تعتبر من صعوبات الدراسة منها خوف المبحوثين مـن مـصطلح منظمات الظل أو التنظيم غير الرسمي، وذلك لوجود صورة سـلبية مـسبقة لـذلك التنظيم المحمل بالفساد الإداري والشللية والكولسة، فبناء على الإجابات المرتفعة فان

أغلب العاملين أعضاء في تلك المنظمات دون أن يشعروا بذلك. وهذا يؤكد ما قاله العالم التون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية ووضحته هذه الدراسة, وقد صممت الفقرة لقياس درجة الاتصال بين الأعضاء خارج المؤسسة لمعرفة درجة التماسك.

ومن خلال مناقشة المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العاملين نحو بعد اتصال منظمات الظل في الجدول السابق والذي تصف فقراته اتصال منظمات الظل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, نجد أن المعلومة الرسمية تنتقل بين الأعضاء من خلال الشائعات بشكل أسرع من الاتصال الرسمي، وهو ما يزيد من رغبة الأفراد في الانضمام لمنظمات الظل ويجيب هذا على الفرع الثالث من السؤال الأول ويوضح مدى ممارسة المبحوثين لبعد اتصال منظمات الظل حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا البعد هو (3.83) وهو بدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي المتبع في الدراسة.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات مجال رضا منظمات الظل

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.25	تشبع منظمات الظل حاجاتي النفسية والاجتماعية.	3.63	1.08	3	مرتفع
.26	اشعر بالاعتزاز كوني عضو في منظمات الظل.	3.51	1.09	6	مرتفع
.27	تساعدني منظمات الظل على حل مشاكلي الشخصية	3.49	1.16	7	متوسط
.28	تشجعني منظمات الظل على المشاركة في قراراتها.	3.53	1.06	5	مرتفع
.29	وجود منظمات الظل في مكان العمل يبعث على السعادة.	3.54	1.10	4	مرتفع
.30	تكون منظمات الظل ايجابية بحسب درجة رضاها عن المؤسسة.	3.75	1.00	2	مرتفع
.31	تعود المكاسب التي تحققها منظمات الظل على جميع أفرادها بالتساوي.	3.40	1.14	8	متوسط
.32	تستخدم منظمات الظل علاقاتها في المجتمع لخدمة أعضائها.	3.76	0.93	1	مرتفع
	الكلي لرضا منظمات الظل	3.58	0.81	---	مرتفع

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) وجود درجة مرتفعة من الموافقـة علـى عبارات مجال الرضا داخل منظمات الظل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المجال (3.58)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقـة كانـت على الفقرة رقم (8) بمتوسط إجابات (3.76)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (7) بمتوسط إجابات (3.40).

الفقرة (32) " تستخدم منظمات الظل علاقاتها في المجتمع لخدمة أعـضائها" تشير لأعلى درجة موافقة من المبحوثين، ويعزى ذلك لنوعية العلاقة بين أعـضاء منظمات الظل في مجتمع الدراسة حيث أن العلاقة موجهة لتحقيق مصالح شخصية غير وظيفية لأن معظم الحاجات يتم تلبيتها عن طريق التنظـيم الرسـمي اسـتناداً لتقرير الرضا الوظيفي الخاص بالمؤسسة المبحوثة, ومن هنا يظهـر الأثـر غيـر السلبي لتلك المنظمات غير الرسمية وقد تم تصميم الفقرة لقياس أهم أسباب الرضـا داخل منظمات الظل حيث أكدت النتائج أن التعاون في تحقيق الأهداف الشخـصية خارج نطاق المنظمة ناتج عن الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

وأما الفقرة (30) " تكون منظمات الظل ايجابية بحـسب درجـة رضـاها عـن المؤسسة" فجاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية، وذلك لأن سلوك الأفراد السلبي فـي منظمات الظل يكون على الغالب بسبب عدم الرضا عن المؤسسة وسياساتها, فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة يكون تأثير منظمات الظل ايجابي وهذا ما أكدته الأدبيـات في الدراسة الحالية وجاءت موافقة المبحوثين لتؤكد هذه العلاقة, وصممت هـذه الفقـرة لقياس اتجاه العلاقة بين الرضا العام عن المؤسسة والرضا داخل منظمات الظل.

وكانت الفقرة (25) " تشبع منظمات الظل حاجاتي النفسية والاجتماعيـة" بالدرجـة الثالثة أهمية، حيث صممت هذه الفقرة لقياس الأهداف النفسية والاجتماعية التي تؤدي إلى انضمام الفرد لمنظمات الظل ودرجة إشباعها, وأكدت النتائج المرتفعة وجود أهداف غير وظيفية كالحاجة للانتماء وتقدير الذات والشعور بالقوة وغيرها من الأهداف التي تناولتها أدبيات الدراسة.

والفقرة رقم (29) " وجود منظمات الظل في مكان العمل يبعث على السعادة" وكان ترتيبها الرابع أهمية، وصممت لتقيس اثر منظمات الظل على المناخ التنظيمي وقـدرتها على توفير الارتياح أثناء العمل.

وأما الفقرة (28) " تشجعني منظمات الظل على المشاركة فـي قراراتهـا" وكـان ترتيبها الخامس أهمية، فقد صممت لقياس درجة مشاركة الفرد ومساهمته في القـرارات داخل منظمات الظل ومدى الرضا عن هذه المشاركة, فقد تكون طبيعة القيادة في منظمـة الظل تسلطية وانضمام الفرد ضروري لتحقيق بعض المصالح والأهـداف، فـلا تـسمح للأعضاء بالمشاركة بل عليهم الالتزام بالقواعد السلوكية وما تقرره تلك القيـادة, ولكـن جاءت الإجابات لتؤكد ديمقراطية القيادة في منظمات الظل الموجودة في مجتمع الدراسـة من خلال الموافقة على عنصر المشاركة.

كما أن الفقرة (26) " اشعر بالاعتزاز كوني عضو في منظمات الظل" جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية، ويعزى ذلك لدرجة الولاء للمؤسسة علـى حـساب منظمة الظل وقد صممت الفقرة لقياس مدى رضا الفرد عن سمعة منظمـة الظـل التـي ينتمي إليها المبحوث ورأي الآخرين بها.

وكان ترتيب الفقرة (27) " تساعدني منظمات الظل على حل مشاكلي الشخـصية" سابعا من حيث الأهمية وبمستوى إجابات متوسط، فقد صممت هذه الفقرة لقيـاس رضـا الفرد عن درجة العلاقة الحميمة بين أعضاء منظمة الظل وما تشير له من تماسك وعلاقة وثيقة ويدل هذا الترتيب للفقرة على عدم قوة العلاقة بين أعضاء العينة.

وجاءت الفقرة رقم (31) " تعود المكاسب التي تحققها منظمات الظل علـى جميـع أفرادها بالتساوي" بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها للمبحوثين وبمستوى إجابات متوسط وذلك بسبب عدم وجود أهداف تنظيمية ومكاسب وظيفية يمكـن تحقيقهـا عـن طريـق منظمات الظل في عينة الدراسة, حيث يعود ذلك لقيام المؤسسة المبحوثة بتحقيق معظـم حاجات الأفراد العاملين فيها بشكل رسمي, وصممت هذه الفقرة لقياس العدالة في توزيـع المكاسب على جميع أعضاء منظمة الظل بالتساوي وتأثير ذلك على رضاهم عن منظمـة الظل التي ينتمون إليها.

ومن خلال مناقشة المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العـاملين نحو بعد رضا منظمات الظل في الجدول السابق والذي تصف فقراته رضا منظمات الظل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي فـي الأردن, نجـد أن أهـداف وحاجـات الأعضاء شخصية وليست تنظيمية ودرجة إشباع المؤسسة لحاجات الأفراد عاليـة مـن خلال تقرير الرضا الوظيفي للعام(2009) وهو ما يجعل تأثيرها ايجابيـاً علـى سـلوك

أعضائه،ا ويجيب هذا على الفرع الثالث من الـسؤال الأول ويوضـح مـدى ممارسـة المبحوثين لبعد رضا منظمات الظل حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلـي لفقرات هذا البعد هو (3.83) وهو بدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي المتبع في الدراسة.

وللإجابة على السؤال الثالث: ما مدى ممارسة المبحـوثين للفاعليـة الإداريـة فـي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن حسب تصورات المبحوثين؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات مقياس الفاعلية الإدارية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحـراف المعياري	الترتيـب حـسب الأهمية	المستوى حـسب المتوسط
33.	قد تساعد منظمات الظل في تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة.	3.66	1.03	3	مرتفع
34.	قد يعمل وجود منظمات الظل على منع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات.	3.59	2.47	11	مرتفع
35.	تؤثر قيادة الظل في تحديد معدل أداء أعضائها.	3.66	0.92	2	مرتفع
36.	تستطيع قيادة الظل الحد من مقاومة أعضائها لسياسات المنظمة.	3.60	0.99	9	مرتفع
37.	يزيد اتصال الظل من فاعلية التنسيق في العمل.	3.67	0.97	1	مرتفع
38.	قد يساعد اتصال الظل على تبسيط إجراءات العمل.	3.63	1.03	7	مرتفع
39.	يسهم تماسك منظمات الظل في تحقيق الرقابة الذاتية بين أعضائها.	3.64	1.01	6	مرتفع
40.	يقلل تماسك منظمات الظل من فرص الصراع التنظيمي.	3.58	1.08	12	مرتفع
41.	تساعد العلاقة الايجابية بين أعضاء منظمات الظل في رفع مستوى أداءها	3.62	0.83	8	مرتفع
42.	تقلل منظمات الظل من الأخطاء في العمل	3.65	0.82	5	مرتفع
43.	استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في اتصال منظمات الظل يزيد من سرعة الانجاز	3.66	1.08	4	مرتفع
44.	تساهم منظمات الظل في تنفيذ المهام بدقة	3.59	0.82	10	مرتفع
	الكلي للفاعلية الإدارية	3.63	0.80	---	مرتفع

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (10) وجود درجة مرتفعة من الموافقة علـى عبارات مقياس الفاعلية الإدارية للمؤسسة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هـذا المقياس (3.63)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانـت على الفقرة رقم (5) بمتوسط إجابات (3.67)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (8) بمتوسط إجابات (3.58).

كانت الفقرة رقم (37) " يزيد اتصال الظل من فاعلية التنسيق فـي العمـل" أكثر الفقرات أهمية، فقد صممت هذه الفقرة لقياس اثر اتصال منظمات الظل علـى فاعلية التنسيق في المؤسسة ويعزى ذلك لقدرة العاملين على الوصـول للمعلومـة بسرعة وسهولة ودون تسلسل هرمي وذلك من خلال العلاقة الشخصية، كما تعـزى أهمية اتصال منظمات الظل في التأثير على فاعلية عنصر التنسيق للتفاهم والتعاون الموجود بشكل غير رسمي.

أما الفقرة (33) " قد تساعد منظمات الظل في تحقيـق أهـداف وسياسـات المؤسسة" فكانت بنفس درجة الأهمية للفقرة (35) " تؤثر قيادة الظل في تحديد معدل أداء أعضائها" مع فارق الانحراف المعياري، فقد صممت الفقرة (33) لقيـاس دور منظمات الظل الموجودة في مجتمع الدراسة في تحقيق أهداف المؤسـسة العامـة، ومدى ايجابية تلك المنظمات بجميع أبعادها, فجاءت الإجابات موافقة بشكل مرتفـع مما يدل على الأثر الايجابي لمنظمات الظل بكل أبعادها على فاعلية تحقيق الأهداف ودورها في زيادة الفاعلية الإدارية للمؤسسة.

وصممت الفقرة(35) لقياس اثر قيادة منظمات الظل على فاعلية الأداء فـي المؤسسة وأكدت النتائج وجود ذلك الأثر حيث أن معايير منظمات الظل تؤثر فـي زيادة أو نقصان مستوى الأداء بحسب وجهة نظر قادة منظمات الظل فقد تقوم بتقييد الانجاز والحد منه في حال السخط على سياسة المؤسسة وبالتالي يؤثر سـلبا علـى الفاعلية الإدارية.

وأما الفقرة (43) " استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في اتصال منظمات الظل يزيد من سرعة الانجاز" فقد صممت الفقرة لتوضـح مـا إذا كـان للتقنيـة

المستخدمة دور في فاعلية الانجاز حيث أن الأعضاء من الممكن أن يتواصلوا مـن اجل انجاز مهمة ما حتى لو كان احد الأعضاء خارج وقت أو مكان العمل.

وكانت الفقرة (42) " تقلل منظمات الظل من الأخطاء في العمل" تبـين دور منظمات الظل في معالجة أخطاء العمل بشكل شخصي لشعور أعضائها بالمسؤولية الجماعية, وصممت الفقرة لقياس الشعور بالمسؤولية للمحافظة على أعضائها.

أما الفقرة (39) " يسهم تماسك منظمات الظل في تحقيق الرقابة الذاتية بـين أعضائها" فكانت بالمرتبة السادسة أهمية وتـدل الإجابـات علـى دور العلاقـات الشخصية في منظمات الظل في تحقيق فاعلية عنصر الرقابة الذاتية بين أعـضائها ويرجع ذلك لرغبة منظمات الظل في المحافظة على مستوى الأداء المطلوب وعدم تدخل إدارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات الرسمية التي يمكـن أن تفكـك الجماعـة, ومحاولة الإبقاء على الصورة المقبولة لمنظمات الظل, وتجنيب أعضائها الحـرج, وصممت هذه الفقرة لقياس اثر بعد الرضا والذي عبرت عنه الفقرة بتماسك منظمات الظل على فاعلية الرقابة والفاعلية الإدارية في المؤسسة.

أما الفقرة (38) " قد يساعد اتصال في منظمات الظل على تبسيط إجـراءات العمل"فقد أكدت الإجابات دور اتصال الظل في فاعلية الإجراءات المتبعة وتبسيطها حيث أن العلاقة الشخصية توفر من الإجراءات الرسمية فحـصول موظـف علـى معلومة أو ملف معين من موظف أخر قد يحتاج إلى إجـراء أو اتـصال رسـمي بمستوى أعلى فقد يتم بحكم العلاقة الشخصية بصورة أسرع, وصممت هذه الفقـرة لقياس دور ذلك الاتصال في تبسيط الإجراءات وزيادة الفاعلية الإدارية المؤسسة.

وفي الفقرة(41) " تساعد العلاقة الايجابية بين أعضاء منظمات الظل في رفع مستوى أداءها" نجد أن العلاقة بين الأعضاء تؤثر على أداءها كما تـؤثر العلاقـة الرسمية فالروح المعنوية للأعضاء تنخفض في حال وجود المشاحنات بين الأعضاء وينعكس ذلك سلبا على الأداء, وصممت الفقرة لقياس دور العلاقة الشخصية علـى فاعلية الأداء.

أما الفقرة (36) " تستطيع قيادة الظل الحد من مقاومة أعـضائها لـسياسات المنظمة" فكانت بالمرتبة التاسعة بالأهمية ويرجع ذلك لايجابية منظمات الظل وتقبلها

للتغيير في مجتمع الدراسة، وفي نفس الوقت قدرة المؤسسة وكفاءتها في إدارة التغيير حيث أن المؤسسة المبحوثة من أوائل المؤسسات في مجال إدارة التغيير بحكم سرعة تطورها لتنسجم مع أهدافها العامة, كما أن (63.7%) من المبحوثين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وهذا يعني مواكبة قادة منظمات الظل لمسيرة التغيير والتوسع في المؤسسة وقوانينها ومنشئاتها والتي بدأت مع صدور القانون الدائم للضمان الاجتماعي رقم (19) لسنة (2001). وتؤكد نسبة الإجابات المرتفعة قدرة قادة منظمات الظل على الحد من مقاومة أعضائها لأي سياسة تغيير يتطلبها العمل الرسمي وهو ما يزيد من الفاعلية الإدارية.

وبينت الفقرة (44) " تساهم منظمات الظل في تنفيذ المهام بدقة" وجود اهتمام بدرجة مرتفعة لدى منظمات الظل بالدقة ويعزى ذلك لرغبة أعضائها بالتميز عن الآخرين, وصممت الفقرة لقياس دور منظمات الظل الايجابي في دقة التنفيذ وزيادة الفاعلية الإدارية.

ومن اجل قياس دور منظمات الظل في منع التداخل فقد صممت الفقرة رقم (34) " قد يعمل وجود منظمات الظل على منع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات" وكانت الإجابات مرتفعة إلا أن الأهمية جاءت بمرتبة متأخرة عن باقي الفقرات وهذا يؤكد على ايجابية العلاقة والتأثير بين منظمات الظل ومنع الازدواجية والتضارب, فالعلاقة الجيدة بين الأعضاء تزيد من التفاهم على حدود الاختصاص دون اللجوء إلى الإدارة ويزيد ذلك من الفاعلية الإدارية للمؤسسة.

كما أكدت إجابات المبحوثين على الفقرة رقم (40) " يقلل تماسك منظمات الظل من فرص الصراع التنظيمي" على أن تجاوز أعضاء منظمات الظل عن أخطاء بعضهم يقلل من حدوث الاختلافات والنزاعات ويزيد من فاعلية الانجاز, بينما في بيئة مختلفة عن مجتمع الدراسة المبحوث قد يزيد تماسك الجماعة من النزاع بين الجماعات المختلفة بداعي التعصب للجماعة, وقد صممت الفقرة لقياس دور الرضا داخل منظمات الظل في رفع مستوى التوافق التنظيمي وزيادة فاعلية المؤسسة الإدارية.

ومن خلال مناقشة المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العاملين نحو المتغير التابع (الفاعلية الإدارية للمؤسسة) في الجدول السابق والـذي تـصف فقراته ممارسة المبحوثين للفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, نجد أن اتجاهات العاملين كانت ايجابية حيث أن فاعلية الأداء والتنسيق تزداد من خلال ممارسة منظمات الظل وكذلك فاعلية الانجـاز و الرقابـة الذاتيـة ويجيب هذا على السؤال الثالث ويوضح مدى ممارسة المبحوثين للفاعلية الإداريـة حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المتغير هو (3.63) وهو بدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي المتبع في الدراسة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسـة، تـم إجـراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بـين المتغيـرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تـضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكـل متغيـر مـن المتغيـرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمـة (10) وقيمـة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكـد مـن إتبـاع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانـت قيمـة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (11) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	VIF معامل التباين	Tolerance التباين المسموح	Skewness الالتواء
قيادة منظمات الظل	2.483	0.403	-0.715
اتصال منظمات الظل	2.348	0.426	-0.875
رضا منظمات الظل	2.476	0.404	-1.080

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عـن (10) وتتـراوح بـين (2.100-2.483)، وأن قـيم اختبـار التبـاين المـسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.403-0.476)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجـود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (Multicollinearity).

وتم أيـضاً التأكـد مـن إتبـاع البيانـات للتوزيـع الطبيعـي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مـراعين فـي ذلـك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذ كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (0.05 ≥ α) لمنظمات الظل بأبعادها(قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل، رضا منظمـات الظل) على الفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	54%	178.900	3	59.633	203.278*	.000
الخطأ		152.253	519	.293		
الكلي		331.153	522			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (12) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لمنظمات الظل بأبعادها(قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل، رضا منظمات الظل) على الفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (203.278) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن منظمات الظل كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (54%) من التباين في المتغير التابع (الفاعلية الإدارية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لمنظمات الظل بأبعادها(قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل، رضا منظمات الظل) على الفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر منظمات الظل بأبعادها على الفاعلية الإدارية للمؤسسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	التأثير Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
قيادة منظمات الظل			0.205	0.155	3.593	0.000
اتصال منظمات الظل	0.735	%54	0.177	0.131	2.913	0.004
رضا منظمات الظل			0.510	0.517	11.241	0.000

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد منظمات الظل (قيادة منظمات الظل، اتصال

منظمات الظل، رضا منظمات الظل) على الفاعلية الإدارية للمؤسسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (3.593، 2.913، 11.241) على التوالي والدلالة الإحصائية لها (0.000، 0.004، 0.000). ومن حيث أكثر الأبعاد تأثيرا يلاحظ من قيم بيتا بأن رضا منظمات الظل هو الأعلى تأثيرا على الفاعلية الإدارية ثم قيادة منظمات الظل وفي الدرجة الثالثة اتصال منظمات الظل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) للاتجاهات نحو منظمات الظل.

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.72	0.59
	أنثى	3.69	0.53
العمر	25 سنة فأقل	3.86	0.49
	26-35 سنة	3.71	0.52
	36-45 سنة	3.67	0.57
	أكثر من 46 سنة	3.68	0.64
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	3.76	0.58
	دبلوم	3.77	0.49
	بكالوريوس	3.64	0.56
	دراسات عليا	3.75	0.62
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فاقل	3.61	0.57
	من 6-10 سنوات	3.83	0.43
	من 11-15 سنة	3.82	0.48
	16 سنة فأكثر	3.54	0.66
المستوى الوظيفي	مدير	3.58	0.67
	مساعد مدير	3.69	0.66
	رئيس شعبة	3.75	0.53
	موظف	3.70	0.54

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.154	1	0.154	0.487	0.486
	داخل المجموعات	164.351	521	0.315		
	الكلي	164.505	522			
العمر	بين المجموعات	1.662	3	0.554	1.766	0.153
	داخل المجموعات	162.843	519	0.314		
	الكلي	164.505	522			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	1.905	3	0.635	2.027	0.109
	داخل المجموعات	162.600	519	0.313		
	الكلي	164.505	522			
الخبرة	بين المجموعات	9.198	3	3.066	10.245	0.000
	داخل المجموعات	155.307	519	0.299		
	الكلي	164.505	522			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.714	3	0.238	0.754	0.520
	داخل المجموعات	163.790	519	0.316		
	الكلي	164.505	522			

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل تعزى إلى اختلاف الخبرة. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة

إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى إلى اختلاف النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل التعليمي, والمستوى الوظيفي.

ولمعرفة الفروق لصالح أي من فئات الخبرة تم إجراء اختبار شيفيه للاختبارات البعدية والنتائج موضحة في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16)

نتائج تحليل اختبار شافييه للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد المتغير المستقل (سنوات الخبرة).

الخبرة	الخبرة	متوسط التباين	الدلالة الإحصائية
5 سنوات فاقل	من 6-10 سنوات	-0.223	0.055
	من 11-15 سنة	-0.216	0.041
	16 سنة فأكثر	0.065	0.861
من 6-10 سنوات	5 سنوات فاقل	0.223	0.055
	من 11-15 سنة	0.008	1.000
	16 سنة فأكثر	0.289	0.000
من 11-15 سنة	5 سنوات فاقل	0.216	0.041
	من 6-10 سنوات	-0.008	1.000
	16 سنة فأكثر	0.281	0.000
16 سنة فأكثر	5 سنوات فاقل	-0.065	0.861
	من 6-10 سنوات	-0.289	0.000
	من 11-15 سنة	-0.281	0.000

يلاحظ من نتائج اختبار شيفيه الموضحة في الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل حسب فئات سنوات الخبرة:

1. بين الفئة 5 سنوات فاقل والفئة 11-15 سنة لصالح الفئة 11-15 سنة.
2. بين الفئة 6-10 سنوات والفئة 16 سنة فأكثر لصالح الفئة 6-10 سنوات.
3. بين الفئة 11-15 سنة والفئة 16 سنة فأكثر لصالح الفئة 11-15 سنة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو الفاعليـة الإداريـة للمنظمـة تعـزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمـر، المؤهـل التعليمـي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) للاتجاهات نحو الفاعلية الإدارية للمنظمة.

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.63	0.89
	أنثى	3.63	0.67
العمر	25 سنة فأقل	3.86	0.69
	26-35 سنة	3.58	0.61
	36-45 سنة	3.62	0.90
	أكثر من 46 سنة	3.59	0.86
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	3.71	0.77
	دبلوم	3.72	0.57
	بكالوريوس	3.60	0.85
	دراسات عليا	3.52	0.88
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فاقل	3.50	0.71
	من 6-10 سنوات	3.72	0.60
	من 11-15 سنة	3.79	0.86
	16 سنة فأكثر	3.46	0.85
المستوى الوظيفي	مدير	3.35	1.00
	مساعد مدير	3.71	1.25
	رئيس شعبة	3.70	0.75
	موظف	3.62	0.67

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحـسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين نحو الفاعلية الإدارية للمنظمة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجمـوع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالـة الإحصائية
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.000	1	0.000	0.000	0.989
	داخل المجموعات	331.540	522	0.635		
	الكلي	331.540	523			
العمر	بين المجموعات	3.648	3	1.216	1.928	0.124
	داخل المجموعات	327.892	520	0.631		
	الكلي	331.540	523			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	2.724	3	0.908	1.436	0.231
	داخل المجموعات	328.816	520	0.632		
	الكلي	331.540	523			
الخبرة	بين المجموعات	11.626	3	3.875	6.299	0.000
	داخل المجموعات	319.914	520	0.615		
	الكلي	331.540	523			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.579	3	1.193	1.892	0.130
	داخل المجموعات	327.961	520	0.631		
	الكلي	331.540	523			

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (18) وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تـصورات المبحـوثين نحـو

الفاعلية الإدارية للمنظمة تعزى إلى اختلاف الخبرة. في حين لم تظهر فـروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى إلى اختلاف الجنس والعمر والمؤهل التعليمي والمستوى الوظيفي.

ولمعرفة الفروق لصالح أي من فئات الخبرة تـم إجـراء اختبـار شـيفيه للاختبارات البعدية والنتائج موضحة في الجدول رقم (19):

جدول رقم (19)

نتائج اختبار شيفيه للاختبارات البعدية

الخبرة	الخبرة	متوسـط التباين	الدلالة الإحصائية
5 سنوات فاقل	من 6-10 سنوات	-0.221	0.304
	من 11-15 سنة	-0.295	0.056
	16 سنة فأكثر	0.040	0.987
من 6-10 سنوات	5 سنوات فاقل	0.221	0.304
	من 11-15 سنة	-0.075	0.894
	16 سنة فأكثر	0.261	0.064
من 11-15 سنة	5 سنوات فاقل	0.295	0.056
	من 6-10 سنوات	0.075	0.894
	16 سنة فأكثر	0.335	0.002
16 سنة فأكثر	5 سنوات فاقل	-0.040	0.987
	من 6-10 سنوات	-0.261	0.064
	من 11-15 سنة	-0.335	0.002

يلاحظ من نتائج اختبار شيفيه الموضحة في الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحـو الفعالية الإدارية للمنظمة حسب فئات الخبرة بين الفئتين 11-15 سنة والفئة 16 سنة فأكثر لصالح الفئة 11-15 سنة.

4.4 مناقشة النتائج.

1. أن تصورات المبحوثين لفقرات واقع منظمات الظل قد جاءت مرتفعة, من حيث أسباب النشوء وأهميتها للمؤسسة فنجد أن التقارب في الاتجاهات والمعتقدات والآراء بين العاملين يساعد في نشوء منظمات الظل بشكل اكبر من الضغوط التنظيمية كما ينتمي عدد متوسط من أفراد العينة إلى منظمة ظل أو أكثر في المؤسسة لإيمانه بأهميتها للفرد والمؤسسة من ناحية ولعدم مقاومتها من قبل إدارة المؤسسة من ناحية أخرى وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلادي, 2009) حيث أشارت إلى أهمية التقارب في الاتجاهات والآراء في تكوين منظمات الظل, وتختلف معها فيما يتعلق بأسلوب التعامل السلبي مع منظمات الظل أو التخلص منها حيث أشارت تصورات المبحوثين إلى أن المؤسسة تتغاضى عن وجود منظمات الظل لتوفير مناخ عمل اجتماعي للعاملين لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية, كما التقت مع دراسة (الجيلاني, 2004) كليا فيما يتعلق بأسباب نشوء منظمات الظل, وتتفق أيضا مع دراسة (بله, 2006) فيما يتعلق بدور الحاجات الاجتماعية والنفسية في تكوين منظمات الظل ولكنها تختلف معها في دور غياب المدير عن مركز عمله وانشغاله بأمور غير وظيفته في نشوء تلك المنظمات غير الرسمية.
2. أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (منظمات الظل) قد جاءت مرتفعة، واحتل بعد رضا منظمات الظل المرتبة الأولى، تلاه بعد قيادة منظمات الظل، وجاء في المرتبة الثالثة بعد اتصال منظمات الظل، وتدل نتائج الدراسة على وجود منظمات الظل في المؤسسة المبحوثة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (بله, 2006), من حيث وجود منظمات الظل في اغلب المؤسسات, فقد بينت الدراسة الحالية أن هذه المنظمات تنشأ حتى ولو كانت الإدارة حريصة على عدم تكونها إضافة إلى انه ليس للرضا الوظيفي علاقة في نشوءها ولكن له علاقة في تأثيرها, كما نجد أن المركز الوظيفي لقائد منظمة الظل يؤثر بشكل كبير على المؤسسة بل قد يشكل تهديداً لها, وإن دور قيادة منظمات الظل يعزز السلوك الايجابي للأعضاء، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Charlton,

2009) فيما يتعلق بدور القادة غير الرسميين وقادة منظمات الظل في تقليص الفجوة بين ثقافة منظمات الظل والثقافة التنظيمية للمؤسسة, وبينت اتجاهات المبحوثين وجود قيادة لمنظمات الظل شأنها شأن التنظيم الرسمي، وهذا يتفق مع دراسة (Olaf, 2008) بوجود هياكل غير رسمية ومستويات داخل منظمات الظل, كما التقت مع دراسة(Marcia, 2005) في وجود قيادة ومستويات أخرى في منظمات الظل تتقاسم المهام لتحقيق أهدافها,

ونجد أن المعلومة الرسمية تنتقل بين أعضاء منظمات الظل من خلال الشائعات بشكل أسرع من الاتصال الرسمي، وهو ما يزيد من رغبة الأفراد في الانضمام لمنظمات الظل لقدرتها على توليد قنوات اتصال غير رسمية فعالة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Martha, 2006) التي أشارت إلى الأساليب الحديثة في الاتصال غير الرسمي التي يتداولها أعضاء منظمات الظل, كما اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تناولت أهمية العلاقات الإنسانية في رضا الفرد والحد من التأثير السلبي لمنظمات الظل على المؤسسة.

حيث وجدت الدراسة أن منظمات الظل تكون ايجابية بحسب درجة رضاها عن المؤسسة، وذلك لأن سلوك الأفراد السلبي في منظمات الظل يكون على الغالب بسبب عدم الرضا عن المؤسسة وسياساتها, فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة يكون تأثير منظمات الظل ايجابي ويدل ذلك على عدم وجود علاقة بين نشوء منظمات الظل ودرجة الرضا العام عن المؤسسة حيث يسبب تقارب الاتجاهات والمعتقدات والآراء نشوء منظمات الظل بدرجة اكبر من الضغوط التنظيمية في المجتمع المبحوث.

3. أن تصورات المبحوثين لفقرات المتغير التابع (الفاعلية الإدارية) قد جاءت مرتفعة, وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المحتسب وجلعود, 2005) في اثر العلاقات الشخصية داخل منظمات الظل على الغياب ومعدل الدوران, والتقت الدراسة أيضا مع دراسة (Bearson, 2003) في اثر العلاقات غير الرسمية على رفع مستوى الفاعلية وسد الخلل التنظيمي وإمكانية تحفيز أفراد ومجموعات تلك المنظمات, وتساعد المنظمة في فهم سلوكهم ومعرفة مدى تقبلهم ورضائهم

عن السياسات والتغيير وزيادة فاعلية أدائهم, وهذا ينسجم مع الدراسـات التـي تناولت العلاقات الإنسانية مثل دراسة (بوذراع, 2007) من حيث دور العلاقات الشخصية في تماسك البناء التنظيمي.

4. توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمنظمات الظـل بأبعادهـا مجتمعة (قيادة منظمات الظل، اتصال منظمات الظل، رضا منظمات الظل) علـى الفاعلية الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, حيث نجـد أن اتجاهات العاملين كانت ايجابية بأن فاعلية الأداء والتنسيق تزداد من خـلال ممارسة منظمات الظل وكذلك فاعلية الانجاز و الرقابة الذاتية ووجـود وسـائل اتصال غير رسمية وفعالة بين أعضاء منظمات الظل تساهم في رفع مـستوى فاعلية المؤسسة الإدارية, وتتفق هذه النتيجة مـع نتيجـة دراسـة Loebbert, (2001) لإحداث عملية التكامل من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتنمية لا بد من مراعاة هذا الظل وميوله ودراسة احتياجاته, وكل هذا يدل على وجود قيـادة ومستويات مختلفة بالإضافة إلى قواعد سلوكية ايجابية تحكم أعضاء منظمـات الظل الموجودة في مجتمـع الدراسـة وتنـسجم تلـك النتيجـة مـع نتيجـة دراسة**(Kolodziejski, 2004)** بأن التوجيه الفعال والعمل من خلال أفراد تلك المنظمات يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهداف ومعلومـات قـد لا يمكـن الوصول إليها بالطرق التقليدية أو الرسمية.

5. وقد أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو منظمات الظل تعود لمتغير الخبرة العملية، وقد كانـت الفـروق لصالح الفئة (11-15)، وهذا يعزى إلى تكرار التعامل مع الموظفين والتعـايش مع المواقف التي توحد الجهود ومن المؤكد أن تفاعل الأفراد بشكل يومي ولفترة تمتد لسنوات قد تصل إلى 15 عام يعطي التصور الواضح عن شكل وخصائص هذه العلاقات.

6. وأظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تـصورات المبحـوثين نحو الفاعلية الإدارية تعود لمتغير الخبرة العملية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (11-15)، وهذا يعزى إلى خبرة الموظف في فهم العوامل التي تؤثر في العمل

الإداري من الاتصالات والقرارات وغير ذلك, كما ويدل ذلك على أن المؤسسة المبحوثة تتصف بعلاقات إنسانية قوية ذات فاعلية كبيرة وهذا بدوره يساعد في ايجابية منظمات الظل الموجودة في تحقيق معظم أهداف المؤسسة بسهولة وتسد الخلل التنظيمي فيها.

7. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو منظمات الظل تعود للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر, المؤهـل التعليمـي, والمستوى الوظيفي) وهذا يدل على توافق أفراد عينة الدراسة ضمن الخصائص السابقة في التصورات حول منظمات الظل.
8. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الفاعلية الإدارية تعود للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر, المؤهل التعليمـي, والمستوى الوظيفي) وهذا يدل على توافق أفراد عينة الدراسة ضمن الخصائص السابقة في التصورات حول الفاعلية الإدارية.

5.4 التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج فأن الدراسة توصي بما يلي:

1. تطبيق ما يمكن من نظرية الإدارة اليابانية في التعامـل مـع منظمـات الظـل لتحويلها من تنظيم غير رسمي إلى تنظيم شبه رسمي.
2. تسليط الضوء على منظمات الظل والتعامل مع قادتها وأعضائها كي لا تعمل في الظلام ومحاولة تعديل سلوكها للاستفادة من طاقاتها وإمكاناتها.
3. الاهتمام بحاجات منظمات الظل التنظيمية وتقليص الفجوة بين أهداف المؤسـسة وأهدافها من خلال تحقيق عناصر الرضا الوظيفي.
4. عقد اللقاءات والدورات التدريبية لتوضيح السلوك المرغوب من منظمات الظـل وتعزيز مبادئ الولاء للمؤسسة.
5. عدم اللجوء إلى مقاومة منظمات الظل أو تفكيكها بل اعتبارهـا حالـة صـحية ومفيدة للمؤسسة.

6. مشاركة إدارة المؤسسة في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالعاملين وتوفير أندية لممارسة الأنشطة المختلفة.
7. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل والبعد عن الرسمية كتطبيق سياسة الباب المفتوح والاستماع لشكاوي العاملين الشخصية.
8. إجراء المزيد من الدراسات لمنظمات الظل وأبعادها الأخرى في بيئات مختلفـة في القطاعين الحكومي والخاص.

المراجع

أ- المراجع العربية

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بـن مكـرم، (د.ت)، **لـسان العـرب**، ج15ص417 بيروت, دار صادرللنشر.

ارفيدة, فاطمة محمد, (2008), **دور العلاقات الاجتماعية بين المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب في زيادة الإنتاجية", دراسة ميدانية**, رسالة ماجستير غيـر منشورة, جامعة مصراتة، ليبيا.

أونيس, عبد المجيد, (1995), **تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجيـة العمـل فـي المؤسسات الاقتصادية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الجزائر.

البلادي, متعب ماطر, (2009), **واقع التنظيمات الإدارية غير الرسمية بمـدارس مركز الإشراف التربوي بجنوب الطائف من وجهة نظر المعلمـين** رسـالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك عبد العزيز.

بله, عباس محمد, (2006), التنظيمات الإدارية غيـر الرسـمية فـي المؤسـسات التربوية دراسة ميدانية, **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية,** مجلد 18, العدد 2, ص154-210.

بن عقيل, ناصر بن حمد, (2006), **العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الـوظيفي: دراسة تطبيقيـة** على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الريـاض رسـالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بوزراع ,احمد وآخرون, (2007), **التنظيم الرسمي للمؤسسات المحلية فـي ظـل القيم الاجتماعية في الجزائر دراسة ميدانية باتنة نموذجـا**, رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج خضر، الجزائر.

الخضرا, بشير وآخرون, (1995) **السلوك التنظيمي**, ط(1) جامعة القدس المفتوحة, الأردن, عمان.

جودة, محفوظ احمد, (2006), **إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقـات** , ط(2), الأردن, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الجيلاني, حسان,(2004), نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية, **مجلة العلوم الإنسانية**, العدد الخامس, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر.

حرب, سعد محمود, (2004), **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة آل البيت.

حريم، حسين, (2003)، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، الطبعة الأولى، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

الذبحاني, (2009), **التصنيع والتغير الاجتماعي :دراسة ميدانية عن تكييف العمال في الوسط الصناعي في مدينة صنعاء**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة صنعاء.

الرشيد، عادل، حداد فريد، (2001), فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد (17)، عدد2 ص ص337-371.

السالم، مؤيد سعيد, (1999)، **نظرية المنظمة الهيكل والتقييم**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.

سالمي, جمال, (2000), **معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة فرحات عباس، الجزائر.

الشجاع, عبده مهيوب, (2008), **الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية**. رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الوطنية، اليمن.

الشريف, طلال عبد الملك, (2004), **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشماع, خليل. خضير ,حمود, (2001), **نظرية المنظمة**, عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشماع، خليل محمد حسن، (2000)، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشيخ، سوسن، (1997)، قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قـيم وسـلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية: بحث ميداني إسلامي، **المجلة العلميـة لكليـة التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات**، المجلد الخامس,العدد (14)، ص ص 2-84.

صالحي, سميرة, (2008), **أسلوب القيادة الإدارية وأثرة على الفعاليـة الإنتاجيـة للمرؤوسين, دراسة حالة: مؤسسة سون طراك لمديرية الجهوية بجايـة**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الحاج خضر، الجزائر.

الصالحي، صالح بن مرزوق, (2008)، **دور أساليب التنـسيق بـين الأجهـزة الأمنية بالمطارات في تحقيق الفعالية الأمنية, دراسة مسحية مـن وجهـة نظر العاملين بمطاري الملك خالد الدولي بالرياض و الملك عبـد العزيـز الدولي بجدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربيـة للعلـوم الأمنية.

الصليبي, غسان, (2008), **مشاركة الأعضاء في النقابات العمالية**: دليـل نظـري للنقابيين, لبنان, الاتحاد الدولي للخدمات العامة.

الصيرفي, محمد, (2003), **إدارة النفس البـشرية**, ط(2), عمـان: مؤسـسة دار المناهج.

الطجم, عبدا , (2002), قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل فـي المؤسسات العامة السعودية بحث في **مجلة دراسات الجامعة الأردنية** ,**العلوم الإدارية**, مجلد (29), عدد(2), ص134.

عبد الباقي, صلاح الدين محمد,(2002), **السلوك الفعال في المنظمات**, الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

العتيبي, عبد المحسن بن إبراهيم, (2003), **المهـارات القياديـة لـدى الـضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض, وعلاقتها بكفـاءة أدائهم**, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم العلوم الإدارية, أكاديميـة نـايف العربية للعلوم الأمنية.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي**: منظور كلي مقارن، الرياض معهد الإدارة العامة.

غانم, محمد عصام, (2009), **العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج المنظمة,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة صنعاء.

الغمري, علي, (1978), نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية, **مجلـة الإدارة العامة**, المجلد الثاني, العدد(48), ص29.

القريوتي, محمد قاسم, (2004), **مبادئ الإدارة**: النظريات, العمليـات, الوظـائف, ط2, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

القريوتي, محمد قاسم,(1989), **السلوك التنظيمي**: دراسة للسلوك الإنساني, الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية, الجامعة الأردنية.

القريوتي، محمد قاسم, (2000)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الأولى، عمـان: دار وائل للنشر.

قوي, احمد عبد القادر, (2000), **الاتـصالات الإداريـة فـي الجهـاز الحكـومي الجزائري. دراسة استطلاعية**, رسالة ماجستير غيـر منـشورة, الجامعـة الأردنية.

الكايد, زهير محمد, (1991), **ديناميكية الجماعة**: الإدارة والتنمية, معهـد التنميـة الإدارية, دولة الإمارات المتحدة, مجلد(6), العدد(14), ص ص 88-95.

كنعان, نواف, (2002), **القيادة الإدارية**, الأردن, عمان: مكتبة دار الثقافة.

الكيلاني, ماجد عرسان, (1997), **التربية والتجديد وتنمية الفاعلية عنـد المـسلم المعاصر**, بيروت: مؤسسة الريان للطباعة والنشر.

المحتسب, لينا, جلعود, مروان(2005), العوامل المؤثرة في تطـوير أداء مـوظفي البنوك, وعلاقتها بالرضا الوظيفي في دولة فلسطين: دراسة ميدانية **مجلـة جامعة الملك عبد العزيز,** الاقتصاد والإدارة, مجلد(19),العدد (7), ص200.

محمود, عبد الهادي السيد, (2005), **برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية** على قطاع فنادق القاهرة الكبرى, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عين شمس.

مليكة, لويس, (1988), **الجماعات والقيادة في قرية عربية,** العراق**, اللبان**, مركز تنمية المجتمع في العالم العربي.

المهداوي, خالد حسين, (2008), **واقع تخطيط الموارد البشرية وأثرة على الفعالية التنظيمية : دراسة تطبيقية** على البنوك التجارية العاملة في **الأردن** , رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت.

النوري، قيس، (1999)، **السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعيـة**، ط (1)، اربـد: مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية.

الهواري، سيد، (2000)، **المدير الفعال للقرن الـ** 21، ط(5)، القاهرة :مكتبة عين شمس.

ب- المراجع الأجنبية

Allen Robert,F&Pilnick. Saul (1973), **"Confronting the Shadow Organization: How to Detect and Defeat Negative Norms "Organization Dynamics** .Spring Vole I No 31.A.M.A

Bahadir B.S.(2009). (**Factor actors influencing effectiveness of inter-organizational networks among crisis management organizations: comparative perspective**) Ankara Police Academy, 2000 M.A. John Jay College of Criminal Justice, Unpublished PhD, University of Central Florida Orlando, Florida.

Bascal, R.(2007)). **understanding informal leader in organizations and benefiting from them** , Reprieved from http: workall.com . Leadership.

Bearson,C.S.(2003) **Understanding archetypes in your organization: an introduction to the OTCI basic report**). Gainesville, FL: Center for applications of psychological type.

Behrens, s. & Sedera.(2004) **(Why do shadow systems exist after an ERA implementation?**) , book. com,p46.

Booz.allen & Hamilton, .(2003) "**Shining the light on shadow staff**": www.boozallen.com,Understanding and minimizing hidden staff costs .p.l.

Bowles, M,L. (1991).The organization shadow. **Organization studies**,vol 12,issue(3), p,387.

Cazier.G. A.SHAO ,B.B.M & Louis ,R.D.S,(2007).Sharing information and building trust through value congruence **.Information System Frontires**.vol,9,issue(5), p515.

Charlton,peter, .(2009) " **Analyzing the Effects of Telecommuting Practices of Professional Staff on the Cultural Strength of an Organization**, , Unpublished PhD, Prescott North central University Valley, Arizona.

Drafke, Michael.W, .(1997)**The Human Side of Organization** ;Addison Wesley Longman,Inc.7th ed.

Glueck, William F., (1977) Management ,U.S.A, The Dryden Press.

Jitendra Mishra. .(1998) ;Informal communication network: factors influencing grapevine activity, Public Personnel Management, **Arbitration Journal article**.Vol ,36.No 13,p238

Johnston, Kinneth.(2008),busting bureaucracy:"**how to conquer your organization** wrest enemy". Amazon com New York.

Kahn, Zia; Katzenbach, Jon, Katzenbach, .(2009) Partners center**, Mobilizing the Informal Organization,** Copyright Booz & Company Inc.

Kallinikos .J. .(2004) deconstructing information package: organizational and behavioral implication of ERP .systems : **information technology and people** ,vol.17.issue 22,pp.8-30.

Knox, D. (2007). **The importance of informal leaders in organizations**. Leadership Development Resources Center. Retrieved 20/1/2009 from http://wwwwork911 .com.leadership.

Kolodziejski, Karin, .(2004) **the organization shadow: exploring the untapped potential in organizational settings**, requirement for the degree of doctor of philosophy: Pacifica graduate institute.

Kossler, ME,& Prestridge,S.(2003).**Going The Distance: the challenges of leading dispersed team.** leadership in action,23(5),3.Leader ship Development Resources center , Retrieved from http: www.workall.com. leadership

Loebbert , Michael, .(2001**)** the shadow organization and their integration , **group dynamics** ,vol1,issue32 (1),p83.

Marcia, Smart, .(2005) **the role of informal leaders in organizations** :the hidden organizational asset, , Unpublished PhD ,Idaho university

Martha. J. Fay, .(2006**) informal communication practices between peers in the remote work context**, , Unpublished PhD, Ohio university.

Nadine L. Burnside .(2010); **Beyond The Expected**: A Study of Team Member Experiences Within Leadership Development Resources center , Retrieved from http :www. Leadership.com

Olaf .N.Rank, (2008) Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations, **Scaninavian Journal Of Management**,Vol, No10 (6).

Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 7(3), 99-114

Rubin, R. S., Bartels, L. K., & Bommer, W. H. (2002). Are leaders smarter or do they just seem that way**?** Exploring perceived intellectual competence and leadership emergence. **Social Behavior and Personality**, 30(2), 105.

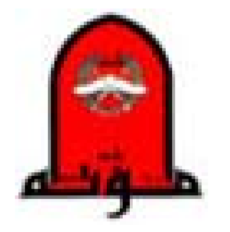
Sims, Ronald.R.(2002) "Greenwood Publishing Group, Incorporated" **Managing Organizational Behavior**.44,12

Stacey ,Ralph (1999) **the challenge of complexity** .3rd ed financial times. Prenice hall.new york, strategic management and organizational dynamic.

Wikipedia: .(2002) text of the GNH **Free Documentation License**, Version 1.2. nov.2002. copyright@ 2000,2001,2002,free software foundation Inc.

الملحق(أ)

الاستبانة



جامعة مؤتة
عمـادة الدراسات العليا
كليـــة إدارة الأعمـــال
قســم الإدارة العامـــة

استبانـــة

الأخ الفاضل \ الأخت الفاضلة :

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان " **تأثير منظمات الظل علـى الفاعليـة الإدارية: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

نرجوا التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة علما أن المعلومات التي سـيتم الحـصول عليها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

فراس محمد منيزل

الجزء الأول: التعريفات الإجرائية:

منظمات الظـل: مجموعة من العاملين في نفس المنظمة ضمن مستوى وظيفي واحد أو أكثر تجمعهم مصالح وأهداف مشتركة يتفاعلون باتصال شخصي مستمر نـسبيا, يحكمهم هيكل من المراتب والأدوار ومعايير سلوكية خاصة.

قيادة منظمات الظل: تأثير قادة منظمات الظل على سلوك أعضاءها وتوجيههم لأهدافها من خلال الضبط الاجتماعي والعلاقة الشخصية.

اتصال منظمات الظل: تبادل المعلومات بين أعضاء منظمات الظل بواسطة الأحاديـث الشخصية والشائعات...الخ.

رضا منظمات الظل: درجة إشباع منظمات الظل لحاجات وأهداف أعضائها ويقاس من خلال قوة تماسكها. ولا يقصد به الرضا الوظيفي عن الرواتـب والوظيفـة أو منـاخ العمل.

الجزء الثاني: المتغيرات الشخصية والوظيفية:

النوع الاجتماعي	( ) ذكر	( ) أنثى
العمر	( ) 25 سنة فأقل	( ) 26-35 سنة
	( ) 36-45 سنة	( ) أكثر من 46 سنة
المؤهل التعليمي	( ) ثانوية عامة فاقل	( ) دبلوم
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
الخبرة الوظيفية	( ) 5 سنوات فأقل	( ) من 6- 10 سنوات
	( ) من 11- 15 سنة	( ) 16 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي	( ) مدير	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس شعبة	( ) موظف

الجزء الثالث: أرجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام المربع الذي يعكس حالة الفقرة:

أولاً: المتغير المستقل: منظمات الظل:

أ. واقع منظمات الظل:

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق بدرجة متوسطة 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
1	تواجد منظمات الظل مهم للمؤسسة.					
2	تتغاضى مؤسستنا عن وجود منظمات الظل فيها.					
3	اهتمام المؤسسة بمنظمات الظل يقلل من المطالبة بامتيازات إضافية.					
4	يساعد التقارب في الاتجاهات والمعتقدات والآراء على نشوء منظمات الظل.					
5	اشعر بالاحترام والتقدير من قبل منظمات الظل التي انتمي إليها.					
6	أنتمي لأكثر من منظمة ظل بحسب تنوع أهدافها.					
7	قد تؤدي ضغوط العمل إلى نشوء منظمات الظل.					
8	من قواعد السلوك في منظمات الظل عدم الوشاية بالأعضاء.					

ب - قيادة منظمات الظل:

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق بدرجة متوسطة 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
9	تتفهم قيادة منظمات الظل حاجاتي وتعمل على إشباعها.					
10	تعزز قيادة منظمات الظل من سلوكي الايجابي في مكان العمل.					
11	تساعد قيادة منظمات الظل أعضائها على مواجهة أعباء العمل.					
12	تولي رؤساء العمل الرسميين لقيادة منظمات الظل يشكل تهديدا على المؤسسة.					
13	قد يصبح الفرد قائداً لمنظمات الظل بحكم جرأته في عرض المطالب.					
14	يلعب المركز الوظيفي لقائد منظمات الظل دورا هاما في التأثير على المؤسسة.					
15	تقلل قيادة منظمات الظل من التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضاءها.					
16	قد تعمل قيادة منظمات الظل على سد الخلل التنظيمي الموجود في المؤسسة.					

ج _ اتصال منظمات الظل:

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق بدرجة متوسطة 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
17	يشبع اتصال منظمات الظل حاجاتي للحصول على المعلومات.					
18	أتواصل مع أعضاء منظمات الظل خارج المؤسسة باستمرار.					
19	تولد منظمات الظل قنوات اتصال غير رسمية فعالة بين أعضائها.					
20	يوجد إشارات اتصال متعارف عليها في منظمات الظل.					
21	تنتقل المعلومة الرسمية عبر اتصال منظمات الظل بشكل عفوي مما يجعلها بسيطة ومفهومة.					
22	تصل المعلومة الرسمية من خلال الشائعات بشكل أسرع من الاتصالات الرسمية.					
23	أتعلم أسرار المهنة (حيل العمل) من خلال اتصال منظمات الظل.					
24	ضعف الاتصال الرسمي في المؤسسة يزيد من رغبة انضمام العاملين إلى منظمات الظل.					

د- رضا منظمات الظل:

25	تشبع منظمات الظل حاجاتي النفسية والاجتماعية.					
26	اشعر بالاعتزاز كوني عضو في منظمات الظل.					
27	تساعدني منظمات الظل على حل مشاكلي الشخصية.					
28	تشجعني منظمات الظل على المشاركة في قراراتها.					
29	وجود منظمات الظل في مكان العمل يبعث على السعادة.					
30	تكون منظمات الظل ايجابية بحسب درجة رضاها عن المؤسسة.					
31	تعود المكاسب التي تحققها منظمات الظل على جميع أفرادها بالتساوي.					
32	تستخدم منظمات الظل علاقاتها في المجتمع لخدمة أعضائها.					

ثانياً: المتغير التابع : الفاعلية الإدارية للمؤسسة.

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق بدرجة متوسطة 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
33	قد تساعد منظمات الظل في تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة.					
34	قد يعمل وجود منظمات الظل على منع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات.					
35	تؤثر قيادة منظمات الظل في تحديد معدل أداء أعضائها.					
36	تستطيع قيادة منظمات الظل الحد من مقاومة أعضائها لسياسات المنظمة.					
37	يزيد اتصال منظمات الظل من فاعلية التنسيق في العمل.					
38	قد يساعد اتصال منظمات الظل على تبسيط إجراءات العمل.					
39	يسهم تماسك منظمات الظل في تحقيق الرقابة الذاتية بين أعضائها.					
40	يقلل تماسك منظمات الظل من فرص الصراع التنظيمي.					
41	تساعد العلاقة الايجابية بين أعضاء منظمات الظل في رفع مستوى أداءها					
42	تقلل منظمات الظل من الأخطاء في العمل					
43	استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في اتصال منظمات الظل يزيد من سرعة الانجاز					
44	تساهم منظمات الظل في تنفيذ المهام بدقة					

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الملحق رقم (ب)

أعضاء هيئة تحكيم الاستبانة

الرقم	أسماء لجنة التحكيم	اسم الجامعة
1	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤتة
2	الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر	جامعة مؤتة
3	الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامده	جامعة مؤتة
4	الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤتة
5	الدكتور حسين العزب	جامعة مؤتة
6	الدكتورغازي أبو قاعود	جامعة مؤتة
7	الدكتورة فاطمة الربابعة	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم: فراس محمد منيزل

الكلية : إدارة الأعمال

تخصص: إدارة عامة

سنة التخرج: 2010

هاتف نقال: 0797195895

0785376453

بريد الكتروني: Rando69@hotmail.com